Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TESIS
COS2002
A5

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Audiovisual
"Trabajo de Grado"

¿CÓMO HACER MICROS AUDIOVISUALES PARA INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES?

Tesistas
Alena Alejandro M.
Karla Alayón S.

Tutor
Tulia Monsalve

Caracas, septiembre de 2002

INDICE GENERAL

PARTE I ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Introducción

2. Problema de la investigación 11
3. ¿Por qué es un problema? 11
4. ¿Para quién es un problema? 12
5. ¿Desde cuando es un problema? 12
6. Importancia del problema 14
7. Justificación 14
8. Objetivos de la investigación 15
9. Limitaciones de la investigación 16

PARTE II MARCO TEÓRICO

Capítulo 1 - Comunicación Institucional: Sistema Estratégico de Comunicaciones

1. Las organizaciones 17

1.1. Definición 18

1.2. Tipos de organización 22

1.3. Variables 23

1.3.1. Estrategia 24

1.3.1.1. Estructura general de la estrategia 27

1.3.1.2. Característica de la estrategia 29

1.3.1.3. Plan de comunicación estratégica 31

1.3.1.4. Resultados de la estrategia 36

1.3.2. Procesos 38

1.3.2.1. Clasificación de los procesos 40

1.3.3. Tecnología 45

1.3.3.1. Manejo del conocimiento 50

1.3.3.2. Tecnología para la gente 54

1.3.4. Gente 56
1.3.4.1. Los líderes de la organización 60
1.3.4.2. La calidad total de la organización 66
2. Cultura Institucional 72
2.1. Funciones de la cultura corporativa 78
2.2. Tipos de cultura 79
2.3. Desarrollo cultural 80
2.4. Análisis de la cultura corporativa 85
3. Identidad Institucional 88
3.1. Definición 88
3.2. Principios de la identidad institucional 92
3.3. Funciones de la identidad institucional 93
3.4. Tipos de identidad institucional 94
3.4.1 Identidad conceptual 95
3.4.1.1. Filosofía de gestión 96
3.4.1.1.1. Los valores 96
3.4.1.1.2. La misión 101
3.4.1.1.3. La visión 103
3.4.2. Identidad visual 106
3.4.2.1. Elementos de la identidad visual 107
3.4.2.2. Manual de identidad visual 109
3.5. Desarrollo de la identidad corporativa 111
4. Comunicaciones Institucionales Integradas 113
4.1. Definición 113
4.2. Desarrollo de la comunicación integrada 116
4.3. Funciones de la comunicación integrada 117
4.4. Comunicación interna 118
4.5. Comunicación externa 122
4.6. Mensajes institucionales 126
4.7. Tipos de mensajes institucionales 127

5. Imagen 132
5.1. Definición 132
5.2. La formación de la imagen 134
5.3. Públicos institucionales 137
5.3.1 Definición 137
5.3.2. Tipos de público 138
5.3.3. Mapa de público 140

Capítulo II - Comunicación audiovisual

1. Las herramientas audiovisuales en la organización: El micro institucional 143
2. Las fases de producción de un audiovisual 143
3. Elementos y herramientas del lenguaje audiovisual 146
3.1. El mensaje 148
3.2. El guión 149
3.3. El plano 152
3.3.1. La escala de los planos 154
3.3.2. Punto de vista, emplazamiento y ángulo de tiro 157
3.3.3. Composición visual y profundidad 158
3.3.4. Movimiento en pantalla 161
3.4. Iluminación 165
3.4.1. Tipos de lámparas según su foco 167
3.4.2. Clasificación de las lámparas según su función en la producción de campo 168
3.4.3. Control de la temperatura de color 170
3.4.4. Técnicas de iluminación en campo 172
3.5. El audio 176
3.5.1. Tipos de micrófonos según su sensibilidad 177
3.5.2. Tipos de micrófonos según su patrón de registro 178

3.5.3. Tipos de micrófonos según su función 179
3.5.3. Factores estéticos a considerar
en el registro del audio 180
3.5.5. Narración y musicalización 182
3.6. Edición y ritmo 183
3.6.1. Funciones de la edición 184
3.6.2. Mecanismos básicos de transición 185
3.7. Grafismos 188
3.7.1 Proporciones para TV 189
3.7.2. Densidad y legibilidad 190
3.7.3. El color en los grafismos 191
3.7.4. Estilo de los grafismos 191

Capítulo III - Comunicación Gubernamental

1. Aproximación a la comunicación en el sistema político 193
2. Comunicación política 195
3. Elementos del sistema de comunicación política 196
4. Objetivos de la comunicación política 198
5. La comunicación en la organización gubernamental 199
6. Técnicas de comunicación política 200
7. La televisión como medio de comunicación política 202
8. Política de comunicación gubernamental en Venezuela 204

PARTE III MARCO METODOLÓGICO 210

1. Modalidad 210
2. Tipo de diseño 210
3. Tipo de investigación 211
4. Alcance 212
5. Variables 212
6. Universo 215

7. Muestra 215
8. Especificaciones de la muestra 216
9. Instrumento 219
10. Técnica de análisis 220

PARTE IV Análisis 222
1. Area institucional 222
2. Area audiovisual 224
3. Area gubernamental 226

PARTE V - Lineamientos básicos para la producción de micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI) 230
1. Modelo de producción de micros AGI 231
2. Etapas del modelo 234
2.1. La pre-producción: ¿Qué decir y cómo decirlo? 234
2.1.1. Creación del mensaje 234
2.1.2. Elaboración del guión 235
2.1.3. Desglose de los elementos audiovisuales 237
2.2. La producción: Manos a la obra 238
2.3. La post-producción: Arte final 239
2.4. La evaluación: ¿Es coherente la pieza audiovisual con mi gestión institucional? 240

CONCLUSIONES 242

FUENTES DOCUMENTALES 245

ANEXOS 254
Anexo A: Modelo Manrique&Monsalve
Anexo B: Currículos de expertos del área institucional

Anexo C: Currículos de expertos del área audiovisual
Anexo D: Currículos de expertos del área gubernamental
Anexo E: Guía de entrevista del área institucional
Anexo F: Guía de entrevista del área audiovisual
Anexo G: Guía de entrevista del área gubernamental
Anexos H.1 al H.10: Entrevistas transcritas. Expertos del área institucional
Anexos I.1 al I.10: Entrevistas transcritas. Expertos del área audiovisual
Anexos J.1 al J.10: Entrevistas transcritas. Expertos del área gubernamental
Anexo K: Guía del vocero eficaz

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Variables 214
Tabla 2: Distribución muestral 216
Tabla 3: Expertos del área institucional 217
Tabla 4: Expertos del área audiovisual 218
Tabla 5: Expertos del área gubernamental 219
Gráfico 1: Modelo de producción de micros AGI 233
Tabla 6: Modelo de matriz de análisis del área institucional ..... S/P
Tabla 7: Matriz de análisis del área institucional ..... S/P
Tabla 8: Modelo de matriz de análisis del área audiovisual ..... S/P
Tabla 9: Matriz de análisis del área audiovisual ..... S/P
Tabla 10: Modelo de matriz de análisis del área gubernamental ..... S/P
Tabla 11: Matriz de análisis del área gubernamental ..... S/P
Tabla 12: Modelo de matriz comparativa del área institucional ..... S/P
Tabla 13: Matriz comparativa del área institucional ..... S/P
Tabla 14: Modelo de matriz comparativa del área audiovisual ..... S/P
Tabla 15: Matriz comparativa del área audiovisual ..... S/P
Tabla 16: Modelo de matriz comparativa del área gubernamental ..... S/P
Tabla 17: Matriz comparativa del área gubernamental ..... S/P

PARTE I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Introducción

Como parte esencial del sistema de gobierno democrático, la sociedad tiene derecho a estar informada de manera clara y precisa, acerca de la gestión institucional del Estado al que pertenece.

Considerando que la televisión es por excelencia un medio masivo accesible a la ciudadanía venezolana, podría ser utilizada por las instituciones del Estado para transmitir sus mensajes, a través de audiovisuales de alta calidad competitiva frente a los demás productos de la televisión nacional, independientemente de las tendencias ideológicas o políticas del auditorio.

El alcance masivo del medio audiovisual, su inmediatez y el interés que despiertan los recursos tecnológicos que emplea, permite al Estado el intercambio de información con la ciudadanía, a través de su sistema de comunicación. La utilización adecuada de las herramientas audiovisuales dentro las estratégias de comunicación de los gobiernos, contribuye al mantenimiento de la democracia y al cuidado de los intereses sociales y económicos de la Nación.

La mayoría de la población venezolana tiene acceso a la televisión abierta, por ende, los audiovisuales y en especial los micros institucionales, se presentan como una herramienta útil al Estado y al alcance de la sociedad, aunque no cuenten con un feedback directo de la población, por las características inherentes al medio.

Por lo descrito anteriormente, la información de gobierno debe ser presentada de manera atractiva en términos comunicacionales, para que la sociedad conozca los alcances de la gestión gubernamental, enfocada como las actividades desarrolladas por las instituciones de la administración pública, y en la cual el concepto de gobierno carece de matices políticos.

Ante esta observación el siguiente estudio se plantea definir lineamientos básicos para la producción de micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI), como herramienta de difusión masiva de mensajes institucionales de las organizaciones del Estado venezolano.

En ese sentido y en búsqueda de investigaciones previas, se encontró material dedicado al análisis de los audiovisuales gubernamentales de la historia venezolana reciente (noticiero cinematográfico), así como también información pertinente a video y micros institucionales del sector privado. Sin embargo no se hallaron estudios que combinaran las áreas, institucional, audiovisual y gubernamental.

Ante esta carencia de información, el objeto de estudio se centró en la producción audiovisual de las organizaciones gubernamental de la actualidad; específicamente los micros institucionales de los Ministerios del Ejecutivo Nacional.

Los planteamientos teóricos dentro de los cuales se circunscribe esta investigación se concentran en la Comunicación Organizacional, el Sistema Estratégico de Comunicaciones, que involucra la cultura, identidad, imagen y las principales variables de las organizaciones. De allí se desprende el uso del micro y los elementos del lenguaje audiovisual como una de las herramientas de comunicación institucional.

Finalmente se hace una introducción a la Comunicación Política, para luego describir los mecanismos de transmisión de información que emplea para su promoción. Esto conforma el marco teórico o referencial de la investigación.

Seguidamente se describe la metodología empleada en el estudio. En dicha sección se explican con detenimiento los objetivos trazados y tipo de investigación a realizar; las variables a medir en las áreas organizacional, audiovisual y gubernamental. A continuación se describe el universo y la muestra seleccionada, a quienes se entrevistó y aplicó un cuestionario abierto con base a su experiencia, lo cual constituye el instrumento utilizado para la recolección de datos.

El análisis de la información se realizó a través de una matriz comparativa, que permitió el cruce de los datos obtenidos en cada área (institucional, audiovisual y gubernamental), los cuales a su vez se cotejaron con los planteamientos teóricos del marco referencial. Para ello, se utilizó la teoría de análisis del discurso (Gillian Brown y George Yule, 1993) y las matrices de análisis desarrolladas por Mónica Niño y Carolina Terife (1995).

Concatenar teoría y práctica de las tres áreas estudiadas, permitió plantear los lineamientos generales de un modelo creado para tal fin, lo cual está delineado en una sección específica. Finalmente se exponen las principales conclusiones a las que llegó el estudio, así como observaciones y recomendaciones diversas.

2. Problema de la investigación

La principal pregunta a la que intenta responder esta investigación es ¿qué características deben tener los micros audiovisuales gubernamentales institucionales?

En torno a esta interrogante surgen planteamientos más específicos que otorguen un sentido global al objetivo de esta investigación:

- ¿Qué elementos de la comunicación organizacional son utilizados en la realización de micros AGI?

- ¿Qué elementos de la comunicación audiovisual son utilizados en la producción de micros AGI?

- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación de los organismos gubernamentales?

Las respuestas obtenidas podrán concatenarse para, de esta manera, establecer los lineamientos básicos de la producción de micros AGI.

3. ¿Por qué es un problema?

- Porque no existen estudios que conjuguen las áreas audiovisual, institucional y gubernamental

- Porque no se ha definido una metodología para la producción de micros AGI.

- Porque los micros AGI cambia dependiendo de la estrategia comunicacional de cada institución gubernamental.

- Porque los micros AGI cambia con cada nuevo Gobierno.

4. ¿Para quién es un problema?

- Para la ciudadanía, que tiene el derecho de estar informada acerca de la gestión gubernamental, a través de micros audiovisuales que presenten las diversas temáticas relacionadas con su gestión.

- Para las instituciones gubernamentales, que no cuentan con un modelo para la producción de micros, que permitan una transmisión coherente, consistente y constante de sus mensajes.

- Para las instituciones gubernamentales, que enfrentan problemas para comunicar su gestión a través de micros AGI.

- Para los comunicadores sociales (productores audiovisuales, expertos en comunicación institucional y gubernamental), que tienen la tarea de producir los micros AGI y que no cuentan con un modelo que oriente esta gestión.

- Para la especialidad, que tiene un vacío teórico al respecto.

5. ¿Desde cuándo es un problema?

Desde su aparición en Venezuela, el micro institucional como género, ha estado ligado al mundo político y gubernamental, pero a pesar de ello no se ha desarrollado una teoría que defina su proceso de producción en este contexto.

Los micros AGI tienen sus antecedentes en los noticieros cinematográficos gubernamentales de principios del siglo XX. Según (Chung y García, 1988) dichos noticieros se comenzaron a realizar durante del Gobierno de Juan Vicente Gómez, los cuales señalaban los logros alcanzados durante la dictadura, respondiendo a los intereses propagandísticos de ese régimen. Más adelante se crearon los Laboratorios Nacionales, y dentro de ellos Maracay Films, productora adscrita al Ministerio de Obras Públicas y encargada de filmar numerosos hechos noticiosos.

Con la llegada de Eleazar López Contreras a la Presidencia, los Laboratorios Nacionales pasaron a filmar hechos relacionados únicamente con el nuevo Gobierno, exhibiéndose paralelamente "El Noticiero MOP" y el noticiero "El Venezolano".

En 1940 se funda Bolívar Films que sigue registrando hechos noticiosos a través de "Estampas Regionales". Para 1946 se creó el "Noticiero Nacional", que sobrepasó la edición número 2000.

La llegada de la televisión entre los años 50 y 60, fuerza a Bolívar Films a ampliar sus labores con la producción de cuñas para TV y cine, y documentales para empresas privadas; extendiendo el radio de acción del noticiero más allá del ámbito gubernamental, apareciendo con mayor frecuencia clientes del sector privado. Bolívar Films presenta el espacio "Noticolor" en 1963, el cual se mantiene hoy día en las cadenas de cine, orientado al sector institucional comercial.

Dados los altos costos de producción, el noticiero cinematográfico gubernamental se trasladó al formato televisivo, asegurando una mayor difusión debido a los altos niveles de penetración de este medio.

En contraste con esto, en Venezuela han sido pocos y frustrados los intentos por crear una política comunicacional del Estado. Casos como el proyecto RATELVE (Diseño para una nueva política de Radiodifusión del Estado Venezolano) y algunos acuerdos Internacionales, mencionados en el apartado teórico demuestran que la comunicación gubernamental, específicamente la herramienta audiovisual, no ha sido una prioridad de los gobiernos venezolanos.

6. Importancia del problema

Al relacionar los contenidos teóricos y prácticos de las áreas institucional y audiovisual, aplicadas al sector gobierno, el Estado venezolano y sus Instituciones se beneficiarán de este estudio al poder aplicar las conclusiones que de él se deriven, en la producción de sus micros audiovisuales.

Además de este valor práctico, se sienta un precedente conceptual en la conjugación de las tres áreas enfocadas dentro del estudio.

7. Justificación

Actualmente, el gobierno presidido por Hugo Chávez Frías (1999 - 2002) ha tomado elementos del micro como vía de comunicación con la ciudadanía. Sin embargo, al no existir lineamientos definidos para la elaboración de micros institucionales, se hace importante el desarrollo conceptual de este tema, tanto en el área audiovisual como en el ámbito institucional.

Debido a esta carencia teórica se consideró necesario relacionar las tres áreas involucradas en la producción de micros AGI (institucional, audiovisual y

gubernamental), para así desarrollar lineamientos básicos para la creación de estos materiales.

8. Objetivos de la investigación

Por todo lo observado en el tema de micros audiovisuales institucionales referidos a las organizaciones gubernamentales, en esta investigación se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Definir lineamientos teóricos para producir micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI).

Objetivos específicos

1. Comparar los postulados teóricos con las opiniones de los expertos en el área audiovisual, gubernamental e institucional.

2. Levantar una matriz comparativa de los componentes de la comunicación institucional, audiovisual y gubernamental.

3. Analizar la matriz comparativa.

4. Definir lineamientos teóricos para producir micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI).

9. Limitaciones de la investigación

Entre las limitaciones más resaltantes a las que se enfrentó esta investigación se cuentan las siguientes:

- Escasez de material documental que conceptualice el micro como género audiovisual.
- Escasez de material documental que relacione el área audiovisual, gubernamental e institucional.
- No se accedió a los planes de gobierno de donde se desprenden las estrategias de comunicación gubernamental.

Como toda organización, el Estado también filtra información, reservándose lo que considera información de seguridad. Al aplicar la guía de entrevista a la muestra, se solicitó información sobre una política comunicacional que rigiera los estatutos a seguir por los Ministerios, al momento de crear sus propios sistemas de comunicación, política que resultó desconocida por los encargados de comunicar la gestión gubernamental.

Los expertos del sector gubernamental tampoco suministraron información precisa de la política de acción desarrollada por la administración actual, a partir de la cual se desprenden sus estrategias comunicacionales. Todo esto se presenta como una limitación de la presente investigación, debido a que no se cuenta con los lineamientos de acción del Gobierno en materia comunicacional.

PARTE II - MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I - COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

Sistema Estratégico de Comunicaciones

Las organizaciones requieren fundamentar sus estrategias de comunicación, en un modelo que les permita ser coherentes en sus acciones. Manrique&Monsalve Comunicación Corporativa, desarrolló un Sistema Estratégico de Comunicaciones (Ver Anexo 1), cuyos componentes se tomaron como variables para desarrollar el marco referencial de esta investigación, en el capítulo dedicado al la Comunicación Institucional.

Se empleó este modelo en particular, porque integra según Gustavo Manrique (2001), "la identidad de la organización, el sistema de comunicaciones, la cultura de la empresa y el sistema estratégico de seguimiento del entorno", lo cual implica el conocimiento del contexto de una institución.

Partiendo de la cultura, el modelo Manrique&Monsalve, muestra cómo una organización que gerencia sus variables, estratégicamente forma una identidad que es percibida e influenciada por su entorno, creando una imagen en él.

A continuación se introduce las concepciones generales de las organizaciones, para luego, con estructura en el modelo Manrique&Monsalve

y base en diversos autores, se explican los componentes de la Comunicación Institucional.

1. Las organizaciones

1.1. Definición

Para adentrarse en el mundo de los micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI) es necesario conocer el significado de las organizaciones, ya que dentro de ellas y de sus objetivos el micro cobra importancia y cumple diversas funciones estratégicas.

Desde su nacimiento y desarrollo durante la Revolución Industrial, las organizaciones han evolucionado, trayendo como consecuencia la especialización de sus distintas áreas; en torno a ellas surgieron desde ciencias dedicadas al recurso humano responsable de su funcionamiento, hasta teorías que explica la forma en que operan, siempre en la búsqueda del comportamiento organizacional ideal para el éxito.

Una vez conocida la organización, se podrá utilizar los productos audiovisuales adecuados para promover la eficiencia de la comunicación organizacional, de esta manera, se descubrirán las áreas específicas en donde el micro audiovisual la beneficiará, interviniendo como una herramienta que impulsa su productividad.

Autores como Gary Kreps (1995) entienden a las organizaciones como "colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y de grupo" (p.5).

Las organizaciones se distinguen unas de otras gracias el sistema de relaciones que se establecen sus miembros. En este sentido, la comunicación dará su máximo aporte a la organización facilitando el entendimiento y agilizando la transmisión de la información.

Siguiendo la idea del orden como premisa, la organización es vista, de acuerdo a Bertalanffy (citado en Annie Bartoli, 1995), como "un conjunto de componentes e interacciones de las que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen" (p. 19). Así se entiende a la organización como un sistema de transformación acabado y complejo, "formada por subsistemas interconectados, que está compuesto por estrategias, estructuras, cultura y comportamientos" (p. 19).

Las organizaciones gubernamentales deben tener claramente definidos cada uno de lo componentes del sistema, sus estrategias, estructuras, procesos y todo aquel conjunto de acciones que la afecte, de manera de controlarlos y gerenciarlos.

Bartoli (1992), luego de hacer un análisis por las distintas teorías de la organización, la define como:

> (...) una noción polimorfa que abarca la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. En este marco, las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: en efecto, apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad (p. 68).

Igual que Kreps, esta autora resalta en el concepto organizacional la coherencia o coordinación de las actividades para obtener objetivos específicos del sistema. No se trataría entonces de organización al grupo de individuos que se reúnen para realizar actividades inconexas, sin relación y sin metas comunes.

Con una concepción similar, Gerald Goldhaber (1994) define a las organizaciones como una unidad social con una red de relaciones interdependientes, especialmente diseñada para alcanzar objetivos específicos.

Para Mariluz Restrepo y Jaime Rubio (1992) las organizaciones "son unidades particulares formadas para perseguir fines específicos, dirigidas por un poder que establece una forma de autoridad que determina el status y el rol de los miembros de la organización" (p. 29)

Estos autores agregan un elemento importante al concepto de organización, que tiene que ver con la dirección o poder establecido dentro de ellas. Desde su nacimiento en las organizaciones existe un ente que, al fin y al cabo, determina la posición del resto del equipo. Todavía hoy en día a pesar del desarrollo de la horizontalidad en las institución, se necesita de un líder o un grupo gerencial pequeño que dicte la pauta.

Entre los factores básicos que se distinguen a las organizaciones Bartoli, (1995) encuentra elementos como:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Distribución de roles y tareas a realizar;
- División de la autoridad y del poder formal;
- Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo;
- Sistema de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados (p. 18).

Así se infiere que las organizaciones son sistémicas, en otras palabras, depende de la interrelación de sus componentes; y para su eficiencia necesita de la cohesión de los mismos al momento de actuar. De manera que el sistema de comunicación no puede ser independiente.

Siguiendo la idea de la cohesión, Joan Costa (1987) concibe a las organizaciones dentro del pensamiento que ha llamado holístico-sistémico, cuya idea básica el cual busca dar un sentido integral y estructural. Se trata de un concepto orgánico, dinámico e interactivo.

Para Costa (1987) la labor de comunicaciones de la institución que practican una actitud holística, no necesariamente trabajan con el todo (la organización en su integridad poliédrica), sino a partir de conjuntos y subconjuntos de partes.

La coherencia y la cohesión se convierten en las directrices de la organización, dándole forma a la labor de cada subsistema y cada proceso realizado, cuidando que ninguna de ellas desvié su atención hacia otro rumbo.

La organización de una unidad de trabajo consistirá en la búsqueda de cohesión mediante la aportación de un cierto grado de 'orden' para contrarrestar los fenómenos de entropía (Bartoli, 1995).

A juicio de Costa (1987), el primer paso que deben emprender las organizaciones consiste en delimitar con exactitud el campo de conexiones entre las partes implicadas, constituyendo así subsistemas operativos, que es donde hay que actuar para pensar globalmente, o estratégicamente, y operar localmente.

Así se observa que la comunicación institucional se comporta como un subconjunto del sistema que para aportar valor debe interactuar con el todo organizacional.

El papel de las organizaciones dentro de su entorno determinará sus necesidades de comunicación, a partir de ellas, el micro AGI tendrá sentido

como parte estratégica en el sistema comunicativo de las instituciones. De otra manera, se convierte en un esfuerzo aislado que no brindará mayores aportes a la organización.

El resultado de la acción de organizar trae consigo un conjunto de elementos estructurales intangibles compuesto por reglas y procedimientos de coordinación y distribución de responsabilidades (Bartoli, 1995); que necesitan ser configurados dentro de la visión integral de la organización para cumplir las metas.

1.2. Tipos de organización

Los individuos se agrupan en organizaciones persiguiendo innumerables objetivos, los cuales diferencian a las organizaciones. Ante la variedad de características que presentan muchos autores las han agrupado en categorías generales para facilitar su análisis.

Restrepo y Rubio (1992) realizaron una clasificación general de las organizaciones, descrita a continuación:

- La organización coercitiva: en ellas los individuos no comparten los mismos objetivos, por lo cual los autores no considera a este grupo como una verdadera organización.

En el tipo de relaciones coercitivas no existe retroalimentación en las comunicaciones; la gerencia sólo transmite la información que será acatada por los demás miembros de la organización.

- La organización instrumental: es la que pertenece exterior a los individuos, a menos que éstos se sientan situados en ella y, por lo mismo, ligados a la

organización. Este tipo de organización se niega a sí misma en nombre de un liberalismo que, a juicio de los autores, "reduce la iniciativa y la integración a la manipulación de los individuos" (p. 48).

- La organización integradora: se capta como un sistema de relaciones sociales en las que sus miembros pertenecen a una colectividad concreta, pero no se vinculan con el sujeto histórico de la organización.

- La organización representativa: es un conjunto particular, por su vínculo con el sujeto histórico que manifiesta y representa. A su vez, representa al modelo racionalizador de un sistema de trabajo y una sociedad.

Restrepo y Rubio (1992) ubican a las organizaciones gubernamentales en la última tipología, porque corresponden a:

> (...) las organizaciones representativas, ya que pueden ser las mejores mediaciones entre el individuo y el sujeto histórico del cual es portador, y pueden ser los obstáculos más opacos entre uno y otro en la medida en que olvidan su particularidad para considerarlas como tabernáculo de valores o para identificarse completamente con estos valores (p. 49).

Tomando la idea de esta cita, no se puede generalizar con respecto a la posición de las organizaciones gubernamentales venezolanas, habrá que estudiarlas una a una con detenimiento para conocer el papel que desempeñan como organización y su ubicación dentro de esta última clasificación.

1.3. Variables de la organización

Las organizaciones como sistemas están formados por distintos grupos de elementos en torno a los cuales se realizan las operaciones más

importantes. Entre las variables determinantes del funcionamiento de las organizaciones destacan: las estrategias, la gente, la tecnología y los procesos.

1.3.1. Estrategia

Entre las distintas variables de la organización tomadas en cuenta a la hora de planificar la creación de los micros AGI no puede ignorarse el establecimiento de la estrategia comunicacional, porque una vez que este género audiovisual se inserta en ella, cobra un sentido integral, dejando de ser una mera producción audiovisual aislada, para convertirse en una herramienta que contribuye en la consecución de los objetivos de las instituciones.

En algún momento las organizaciones requieren de la profesionalización de su gestión comunicacional, Javier Garrido (2001) específica que requieren de la coordinación "con arreglo a presupuestos, objetivos a largo plazo, mediciones de resultados finales e incidencias en sus utilidades" (p. 81).

Es en ese momento, cuando probablemente se presente la necesidad explícita de crear una estrategia de comunicación capaz de organizar de manera integral los planes con miras a resultados específicos.

Cuando de estrategias se trata, en el sector gubernamental se identifica uno de los problemas comunicacionales resaltado por Garrido (2001), concerniente al cambio constante del rumbo de las comunicaciones en las organizaciones, que pone en evidencia la falta de un norte específico respecto a su estrategia de comunicación, "aspecto que les impide perseguir objetivos de corto, medio y largo plazo de modo coherente y continuo" (p. 108).

En la búsqueda de una definición clara y adaptable al entorno corporativo gubernamental, encontramos que Garrido (2001) define como estrategia de comunicación al "marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa" (p. 95)

Con una planificación coherente a largo plazo las organizaciones gubernamentales pueden evitar los efectos colaterales originados por el cambio del período gubernamental, manteniendo sus planes y simplemente agregando algunas modificaciones necesarias, sin perder el rumbo de Estado.

Siguiendo la tendencia de la coherencia de objetivos en la gestión de comunicación como fin último, Quinn (citado en Garrido, 2001) considera a la estrategia "como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente", (p. 82). Entendiendo que la estrategia será una guía teórica que orienta al gerente al momento de llevar a acabo las acciones.

En la estrategia se resumen los lineamientos de acción básicos, a partir de ellos se generan los procesos, acciones y actividades de la organización. Lo más importante que brindan los conceptos citados es el sentido de coherencia necesario en cualquier gestión institucional.

Mintzberg (citado en Garrido, 2001) por su parte definió estrategia como una "pauta o patrón en el flujo de decisiones" (p. 83), que según la interpretación de Garrido, nace del análisis de las acciones pasadas de la empresa, las cuales sirven de base para dictar nuevas pautas en el futuro.

El pasado puede convertirse en guía de acción, para evitar errores y gerenciar sobre la base de la comparación del pasado con el presente, y proyectando el futuro deseado.

Autores como los citados, dan a la experiencia un lugar relevante en la toma de decisiones, acciones y objetivos llevados a cabo para evaluar los siguientes pasos.

Otorgando a la planificación de objetivos una visión más integral, Majluf (citado de Garrido, 2001) define como estrategia al "concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección, y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio induce" (p, 83).

De allí que el micro AGI debe ser insertado dentro de las estrategias de comunicación de las organizaciones, para obtener su aporte en el nivel comunicacional, informativo o instructivo, dependiendo de su utilización.

Garrido (2001) recopila varias concepciones de diferentes académicos de la comunicación acerca del significado de la estrategia de comunicación, que en definitiva, dan importancia a la planificación y a la organización de los objetivos de las instituciones en un período de tiempo determinado y estudiado.

Con un concepto más sencillo, que resume los anteriores, Reinaldo Ruilopez (2000) define a la estrategia como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, para poder conseguir una ventaja competitiva sostenible.

En definitiva, cuando una estrategia comunicacional está acorde con la cultura institucional, los resultados son favorecedores tanto para la imagen de la

empresa, para sus públicos internos por su identificación cultural y para los públicos externos por la identificación con la compañía y seguimiento de esta (Römer, 1994).

Luego de establecer los lineamientos básicos de la estrategia, el siguiente paso consiste en evaluar su desarrollo y medir sus resultados. Adentrándose en cada uno de las acciones emprendidas para llevarla a cabo.

1.3.1.1. Estructura general de la estrategia

Para llevar el seguimiento de la implementación de la estrategia con la rigurosidad necesaria se debe estructurarse con base a los objetivos propuestos y recursos disponibles.

Profundizando en la estrategia, Garrido (2001) propone que la estructura de la misma debe ser planificada desde el nivel general al particular. En el primer nivel la empresa se plantea las metas a largo plazo y define cómo concretará sus objetivos.

En este primer paso ya se debe tener bien claro hacia donde quiere ir la organización, no pueden haber dudas porque sino el resto del proceso fracasaría.

En segundo lugar, este autor ubica al nivel táctico donde se determina "el mejor uso de recursos y el mejor momento para emplearlos" (p.82). Por última etapa, explica que la empresa evoluciona al nivel logístico, para analizar la manera de mantener y producir los recursos necesarios para el logro de los fines estratégicos a futuro.

Una vez determinado cada nivel estratégico será más fácil para la organización evaluar sus avances y corregir sus errores. Finalmente encontrará, en el nivel logístico, la manera de mantener en pie las acciones estratégicas.

En el estudio de los distintos estadios de la estrategia Daniel Scheinsohn (1993), explica en su libro Comunicación Estratégica: Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa, que la comunicación estratégica está dividida en cuatro niveles básicos, que se asemejan a los niveles propuestos por Garrido (estratégico, logístico y táctico). En este sentido, afirma que cada nivel de la estrategia comprende los siguientes estadios de acción:

El nivel estratégico es el primero. Allí se crea el plan de acción global que opera en el campo especulativo, "es el momento en el cual se procesa la información de inteligencia, que facilita saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo" (p. 117). Es justo aquí cuando el gerente comunicacional evalúa la pertinencia del micro como herramienta dentro de la estrategia.

En el nivel logístico, Scheinsohn (1993) recomienda hacer un análisis cognoscitivo a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales planificados.

Finalmente, Scheinsohn (1993) asevera que la problemática de la táctica se debe ocupar de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, considera como herramientas tácticas de comunicación "a la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la difusión periodística; la literatura; la papelería; la heráldica corporativa; los eventos, auspicios, entre otros" (p. 119).

Resaltando la importancia de la coherencia integral de la gerencia comunicativa, Scheinsohn (1993) encuentra que "la comunicación estratégica interviene para generar una semiosis técnicamente asistida, un proceso semiartificial, en el que se diseñan significados previamente, para luego regular la asignación de significantes pertinentes" (p. 116).

Por ende, de ese diseño estratégico pueden derivarse mensajes que por su naturaleza requieran del micro AGI como medio de comunicación. De esta manera el micro audiovisual se presenta como una alternativa válida para transmitir información vital de la empresa a los distintos públicos.

La decisión de escoger el micro dependerá de la disponibilidad presupuestaria y del juicio de los creadores del mensaje, quienes evaluarán la pertinencia del micro audiovisual institucional como género.

La comunicación estratégica se ubica como un elemento que facilita la identificación de las metas y que permite gestionar el camino hacia ellas, mediante la búsqueda de una integración significativa, para lo que será necesario: coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; entre lo que comunica implícita y explícitamente; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; y entre lo que se declara y cómo se actúa.

1.3.1.2. Características de la Estrategia Comunicacional:

Garrido (2001) identifica algunas características en común entre las definiciones de estrategia, como las siguientes:

-La estrategia definida como un patrón de decisiones, modelo o patrón coherente en todos los niveles de manera integral.

-La determinación de objetivos a largo plazo, en vías del estadio de la imagen, los mismos se convierten en elementos orientadores de la comunicación. Con ello se busca el logro de una ventaja sostenible en el futuro.

-Con la estrategia se escogen o seleccionan aquellos negocios y nichos de mercado que favorezcan la consecución de los objetivos trazados. De esta manera, se determina el radio de operación de la estrategia, en la búsqueda de un futuro específico.

-La estrategia está orientada al logro de la mayor rentabilidad de la empresa, en este sentido, los mecanismos de comunicación deben tener presente el concepto sinérgico y el constante cambio del entorno de la organización (p. 85).

Analizando la propuesta de Garrido (2001) se infiere que la estrategia es esencialmente una directriz teórica que, como él mismo explica, "tiene un carácter normativo y unificador" (p.87), y debe responder a un patrón coherente; con la finalidad de inducir al pensamiento a largo plazo.

Parece redundante que para la empresa necesiten plasmar en un plan sus objetivos generales, se supone que lo deberían tener muy claro, pero no es así, ya que muchas veces las organizaciones pierden su eje por el trabajo cotidiano o por las innumerables posibilidades de negocio que se presentan en el mercado, que quizá se convierten en tentaciones para los empresarios, queriendo abarcar más de lo que se puede manejar.

Adicionalmente, Garrido (2001) explica que toda estrategia define responsabilidades y propósitos en todos los niveles y genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes, en la búsqueda de la unificación de recursos con relación a los objetivos propuestos.

La estrategia de comunicación, se convierte en el impulsor de cambios en la gerencia de las comunicaciones en la empresa, lo que se expresan en ventajas concretas como por ejemplo; la definición de normas, acciones,

tácticas y campañas en la búsqueda de objetivos y logros (reflejados en utilidades), gracias a la creatividad e innovación estratégica (Garrido, 2001).

Finalmente, Ruilopez (2000) indica que gracias a la planificación estratégica las organizaciones pueden:

- Darle coherencia y dirección a las decisiones de una organización.
- Establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Desarrollar competencias medulares de la organización.
- Invertir recursos tangibles e intangibles para desarrollar capacidades que aseguren una ventaja sostenible.

Siguiendo cada paso de la estructura general, las estrategias representan cambios que permiten llegar a la visión definida en la planificación estratégica y cambiar con el tiempo, de acuerdo al entorno.

Mientras los objetivos empresariales se tienen más específico y claros, se podrán definir de manera ordenada las acciones necesarias para la consecución de los mismos. Gracias a ello, se obtendrán mensajes más coherentes y puntuales que comunicar, y de fácil elección de acuerdo a las necesidades; condición necesaria para que los mensajes se comuniquen fácilmente por medio del micro AGI.

1.3.1.3. Plan de Comunicación Estratégica

El modelo de estrategia que las instituciones pretenden llevar a cabo se plasma en el Plan de Comunicación Estratégica, documento donde se definen

los objetivos, tiempos, factibilidad y todos aquellos elementos necesarios para llegar a los resultados propuestos en la estrategia general.

Para Garrido (2001), el plan de diseño estratégico se elabora con "la intención de crear un concepto integrado de desarrollo que diferencie, otorgue relevancia, perdurabilidad, credibilidad y viabilidad a la organización" (p. 104).

Para asegurar la integración organizacional total, este autor propone que "el diseño del plan de comunicación estratégica debe ser paralelo al plan maestro de la empresa, de modo que estos dos vectores esenciales aseguren potencial con vistas a la futura implementación" (p. 97).

Este paralelismo entre el plan estratégico general y el plan estratégico de comunicaciones es necesario para asegurar que el sistema comunicacional, no desvíe su atención a otros nichos de la empresa en los cuales no se está enfocando la estrategia general.

Ruilopez (2000) indica que "planificar es esbozar un futuro deseado, que sabemos no ocurrirá a menos que hagamos algo".

En el contexto comercial Ruilopez (2000) explica que la planificación estratégica, es "el proceso de análisis riguroso que tiende a responder ¿cuál es el negocio?, ¿cuál será el negocio?, ¿cuál debería ser el negocio?".

Este concepto puede ser extrapolado al sector gubernamental, teniendo en cuenta que el negocio del Estado se centra en el bienestar del colectivo y su éxito radica en el éxito de las gerencias que pasan por él, es decir, en el éxito de los Gobiernos.

Concluyendo, según Garrido (2001), la línea de diseño estratégico debe estar compuesta por:

- Un target de clientes principales.
- Una finalidad específica para ubicarla dentro del eje primario de la compañía.
- Debe ser sostenible en el tiempo.
- Debe proyectarse por medio de la creación de ejercicio predictivos en el entorno.
- Entre las distintas plataformas tácticas dentro de la empresa que están involucradas en el diseño del plan de comunicación estratégica, se encuentran las plataformas de Recurso Humanos, Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing.

En cuanto a las responsabilidades, las distintas plataformas tácticas que componen la implementación estratégica de la campaña, deberán ser orientadas por el concepto estratégico integral elegido para el desarrollo de los objetivos de comunicación.

La mayoría de las estrategias poseen unos objetivos que alcanzar, unos mensajes que transmitir, unos medios que utilizar y un público al que se dirigen, los cuales, según Garrido (2001), "servirán para organizar y agrupar las energías y potencialidades de los empleados" (p 89).

Resumiendo los aspectos más importantes de la estrategia de cualquier organización, Enmanuel Cassigena (2000) explica algunas consideraciones básicas en la formulación estratégica, entre las cuales detalló:

- La revisión del pensamiento estratégico: explicando que la misión y visión, deben estar bien claras antes de trazar cualquier estrategia, debido a que sobre la base de ellas se formularán los objetivos de la empresa.

- Análisis del entorno: Cassigena, (2000) recomienda el análisis de la realidad del entorno, para que la estrategia seleccionada aproveche las oportunidades claves que ofrece el medio y evite las amenazas externas. Adicionalmente afirma que hay que estar atentos a las tendencias del mercado, en cuanto "a la revolución tecnológica, la globalización, la transformación geopolítica y los públicos".

- Análisis interno: o revisión interna de la organización y sus métodos, con el fin de escoger oportunidades donde la organización tenga mayores capacidades para aprovecharlas (Cassigena, 2000).

- Definición de Estrategias Claves: o lineamientos generales de la estrategia de donde partirán las acciones específicas.

- Definición de Estrategias Específicas: el autor citado asegura que es necesario desarrollar acciones estratégicas específicas para cada estrategia clave, para no olvidar detalles logísticos. En este punto, recomienda dotar a la organización de una estructura y unas guías de acción que faciliten la implementación de las estrategias.

- Conceptualización del modelo: para otorgar claridad a todo el proceso se deben definir prioridades y acciones. Una opción propuesta por Cassigena

(2000) consiste en expresar las estrategias en un modelo gráfico que permita su rápida comprensión a todos los niveles de la empresa.

- Implementación y control: La estrategia debe ser monitoreada continuamente. Adicionalmente, recomienda que debe vigilarse la reacción de la competencia, sin olvidar conectarse con la comunidad donde se encuentre constantemente.

Garrido (2001) indica que también se involucra en la planificación el presupuesto para la inversión justificado en razón del alcance de los objetivos, el cronograma de los tiempos y plazos de introducción de cada instrumento.

Adicionalmente se debe involucrar dentro de la estrategia una apropiada selección de los medios para el contacto con los clientes, los indicadores necesarios para medir los resultados, el alcance de tipo cualitativo y cuantitativo que señalen el cumplimiento de los objetivos en términos de datos concretos.

Según Ruilopez (2000), la planificación vincula el proceso de información con el intento de la creación estratégica competitiva y la transformación para la acción.

A su vez, cada etapa del proceso de planificación buscan responder una pregunta clave del negocio, entre las que se destacan:. ¿qué se mide?, ¿cuáles son las oportunidades más atractivas?, ¿cómo están posicionados para atacar estas oportunidades?, ¿dónde competimos? y ¿cómo nos transformamos?. Para responder esas interrogantes la gerencia debe trabajar sobre la base de los imperativos de planificación y la respuesta estratégica esperada (Ruilopez, 2000).

Aunque si bien estos conocimientos académicos están relacionados a la creación de estrategias de negocios comerciales, pueden ser trasladados a las Instituciones gubernamentales debido a que como toda organización requiere de un orden establecido para satisfacer las demandas de la población, y asimismo, necesita objetivos claros para obtener los fondos económicos necesarios para sustentar sus acciones.

1.3.1.4. Resultado de la estrategia

Luego de la puesta en práctica del diseño estratégico empresarial, una de las fases con la igual importancia que la planeación, consiste en la revisión y control de las acciones emprendidas, con el objetivo de evaluar si se está encaminado por el camino correcto, fijado con anterioridad en la estrategia misma.

Garrido (2001) sugiere que entre los aspectos más importantes de la planeación estratégica que deben ser medidos se encuentran los objetivos económicos y los de comunicación, ellos reflejarán si el resto de las acciones de operacionales emprendidas respondieron a los objetivos planteados.

A través de los objetivos económicos, las instituciones públicas pueden medir elementos como los niveles de recaudación de impuestos, capacidad para atraer inversionistas, resultados por cifras invertidas dentro de cada institución, entre muchos otros, que deben ser evaluados en comparación a mediciones pasadas.

En cuanto a los objetivos de comunicación, Garrido (2001) explica que las acciones comunicacionales pueden ser medidas con herramientas mixtas como las ventanas comparadas de notoriedad para conocer aumentos o

disminuciones en el grado de conocimiento de la empresa; comparaciones para evaluar las tendencias positivas o negativas de la empresa; midiendo el impacto de las acciones realizadas, durante y después de su realización.

La importancia de la estrategia radica en la posibilidad de ayudar a construir un concepto integral de desarrollo organizacional, el cual se construirá según Garrido (2001), "sobre la base de las posibilidades reales de acción y mensajes de la empresa que le aseguren consistencia, es decir, buscando valorizar lo que resulte de su realidad inmediata y que, a la vez de diferenciarla, pueda servir para generar un mensaje sostenible y creíble a través del tiempo" (p, 88).

Actuando estratégicamente la empresa diseña significantes; a través de la construcción de la matriz de comunicación; y mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la "empresa imaginaria", que será considerada como dato e información, para recomenzar nuevamente el ciclo y realimentando a la estrategia (Scheinsohn, 1993).

Cada organización debe tener en mente su institución imaginaria, para saber hacia donde quiere caminar, porque si no sabe que quiere, probablemente no podrá tomar el rumbo hacia donde debe ir, es decir, hacia el éxito, ya sea que este signifique un incremento en las ventas, atracción de nuevos clientes, expansión de productos o mercados; o bien, la generación del bienestar del ciudadano, como es el caso de las organizaciones del sector gubernamental.

Para llegar a la organización imaginaria ideal es necesario tener en claro una estrategia que te lleve a ella, adicionalmente debes comunicarla al resto al

resto de la organización para que te acompañen en el camino, porque el gerente solo no lo podrá lograr.

1.3.2. Procesos

Gracias a las estrategias comunicacionales, las organizaciones emprenden acciones específicas en la búsqueda de resultados, pero para que dichas acciones funcionen correctamente -y generen la armonía necesaria para rendir frutos económicos, políticos o sociales- es necesario que operan sobre la base de procesos, los cuales tienen la tarea de coordinar todas las actividades de la empresa para llevar a cabo las estrategias de negocio planteadas.

Joe Peppard y Phillips Rowland (1995) definen a los procesos "como las acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones" (p.6).

Según está definición la regularidad de las actividades cotidianas necesitan ser sistematizadas y perfeccionadas para generar valor a cualquier sistema, se trate de instituciones privadas o públicas, grandes o pequeñas; en fin todas persiguen objetivos específicos.

Por otra parte, Rodolfo Biasca (1998) define a los procesos como "el conjunto estructurado de actividades con insumos, diseñado para producir una salida especificada que tiene valor para un cliente particular o un mercado" (p. 197).

De acuerdo a los conceptos citados, los procesos buscan estructurar y sistematizar operaciones para cumplir con un objetivo o satisfacer a un determinado público.

Al focalizarse la atención en los procesos, se pone énfasis en qué hace la empresa, pero sobre todo, en cómo es realizado el trabajo. La idea es cambiar los procesos para hacerlos mejores, más simples, rápidos y baratos (Biasca, 1998).

Los procesos pueden ser confundidos con los sistemas, la diferencia es que los primeros responden a un conjunto de actividades, mientras que un sistema es un conjunto de elementos usados para realizar un proceso (Biasca, 1998, p. 197). De allí se entiende, que los procesos son utilizados por los sistemas para obtener determinados fines.

Estos aportan valor al sistema en la adecuada escogencia de la estructura que los organiza. Si esta tarea es bien realizada, vigilando cada paso de las actividades de las organizaciones, no se escapará ningún detalle operativo que malgaste la energía del equipo humano y técnico dedicado en ello.

Es importante cuantificar las actividades de un proceso: cantidad, tiempos, costos, personal utilizado, etc. (Biasca, 1998). Una vez inventariados se pueden clasificar y reorganizar, de acuerdo a los intereses de cada organización.

El proceso no responderá con la misma eficiencia, si los encargados de su funcionamiento no conocen con detenimiento la totalidad de sus actividades. Los elementos que no se contabilizan dejan de ser encaminados hacia los

objetivos primordiales, y por ende, se desperdician los esfuerzos dedicados en ellos.

1.3.2.1. Clasificación de los procesos

En la búsqueda de una clasificación básica de las actividades presentes en cualquier organización, se identifican tres tipos de procesos: los estratégicos, los operacionales y los de apoyo. Dentro de ellos, se insertan las acciones organizacionales, cada una de ellas con funciones específicas (Peppard y Rowland, 1995).

- Los procesos estratégicos: siguiendo la clasificación propuesta por Peppard y Rowland (1995), en esta categoría se insertan "aquellos procesos mediante los cuales se planea y desarrolla el futuro empresarial" (p. 13). En este tipo de procesos se incluyen la planeación estratégica, los servicios escogidos para el público y la creación de nuevos procesos.

- Los procesos operacionales: "son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales" (p. 13), entre las cuales destacan la satisfacción al público, la administración y fiscalización de recursos económicos, realización de informes financieros, entre otros.

- Según Peppard y Rowland (1995), los procesos de apoyo: "aquellos que permiten que se lleven a cabo los proceso estratégicos y operacionales", (p. 13). En esta etapa procesal se realizan actividades como la administración de recurso humanos, la contabilidad gerencial y la administración de los sistemas de información.

Las organizaciones gubernamentales, como cualquier organización de gran tamaño, funciona sobre la base de un conjunto de procesos, que como parte del sistema deben estar relacionados para dar lo mejor de sí al Estado, debido a esta característica la ingeniería de procesos del Estado requiere de una planificación compleja.

Como primer paso para reorganizar sus procesos el gobierno en la búsqueda de mejoras, debe comenzar por identificar el conjunto de actividades que se llevan a cabo en cada una de sus organizaciones, para que posteriormente se pueda hacer un mejor uso de ellas a partir de una estrategia coherente; dejando a un lado aquellas acciones que frenen su desarrollo.

Peppard y Rowland (1995) dividen a las actividades de los procesos en dos tipos: las actividades primarias y las de apoyo. En primera instancia identifican a las actividades primarias como "aquellas a través de las cuales la empresa agrega valor a sus insumos para sus clientes" (p. 8); en segundo lugar, se encuentran las actividades de apoyo, que tienen como función agregar valor a las actividades primarias en el presente como en el futuro.

Tomando la definición de los autores citados es necesario vigilar que las actividades primarias sean consistentes y estén claramente definidas para facilitar el flujo continuo de información entre cada una de los niveles del proceso.

El alcance de un proceso depende del momento donde se cruzan las unidades organizacionales, es decir, sus departamentos o funciones. De acuerdo a Peppard y Rowland (1995), un proceso de gran alcance probablemente cruzará varias funciones o departamentos.

Por la complejidad del sector gubernamental, se debe cuidar la eficiencia de la herramienta utilizada para el cruce o transmisión de la información resultante entre los procesos de cada departamento o subsistema, de esta manera, la integración de la organización se hará más fácil y rápidamente, con la menor cantidad de recursos.

Siguiendo la definición dada a las actividades primarias, dentro de las organizaciones se identifica como tales aquellas tareas logísticas de abastecimiento, la producción, distribución, mercadeo, venta y servicio del negocio. En el caso de las organizaciones que ofrecen servicio, dentro de sus tareas primarias se incluye todas las actividades básicas necesarias para satisfacer al público, como es el caso de la mayoría de las instituciones gubernamentales, que velan por atender a la ciudadanía.

Entre las actividades que sirven de soporte a las primarias se encuentran la adquisición de bienes capitales, el impulso tecnológico (instalación de maquinaria, computadoras y telecomunicaciones), la administración de los recursos humanos (reclutamiento, capacitación, desarrollo y remuneración) y toda la infraestructura que apoya a la totalidad de la cadena de valor, como por ejemplo, la administración financiera, la planeación de estrategias, el control de calidad, entre otras.

Dentro de cualquier organización se debe medir el enfoque dado a la reingeniería de proceso empresariales, con la intención de minimizar todo el contenido que no agregué valor en ellos, lo que puede dar como resultado la reducción de tiempos invertidos.

En este sentido, Peppard y Rowland (1995) recomiendan evaluar la escala de mejorías que brinde cada proceso en la organización y estar atentos del enfoque hacia al cliente requerido.

Para mejorar la eficiencia de los procesos las organizaciones tienen la posibilidad de rediseñarlos, tomando en consideración la información suministrada por las personas que trabajan en ellos.

Peppard y Rowland (1995) afirman que sobre la base de los datos que el recurso humano aporte y las suposiciones realizadas por la dirección respecto a sus requerimientos, "se podrán reorganizar los procesos en función de la disponibilidad de información y las necesidades empresariales" (p. 125).

La información debe procesarse igual que en cualquier empresa procesa su materia prima para crear productos. Según Peppard y Rowland (1995), la información se debe transformar, transferir o almacenar, dentro de los procesos; también se vigilará y controlará su progreso, avance y utilización; generando más información.

La información es la materia prima de los procesos, un exceso de ella, puede convertirse en desperdicio. Por ende, Peppard y Rowland (1995) aseguran que las organizaciones necesitan entender por qué se requiere de información y deben procesarla sobre la base de este razonamiento. A través de los procesos puede administrarse y controlarse, "en un esfuerzo dirigido a aquellas áreas donde más se necesita" (p. 126).

Tanto la información operacional necesaria para funcionar, como la información de administración que refuerzan las acciones, revisten gran importancia, ya que sin ellas, los procesos no se podrían llevar a cabo.

La estructura organizacional tradicional se ha elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado está mentalidad fue la responsable del buen servicio en las organizaciones, Peppard y Rowland (1995) afirman que

más tarde demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy en día.

La reingeniería de procesos es definida por Peppard y Rowland (1995) "como la ingeniería de valor aplicada a procesos más que ha productos" (p. 18), por ello, resulta una herramienta útil para instituciones como el Estado, que no tienen como principal fin comercializar productos, aunque lo hacen.

La reingeniería de procesos permite efectuar mejoras graduales en el rendimiento empresarial, revitalizando así la competitividad de los negocios. El éxito radica en la coherencia de los procesos con los fines de las organizaciones, una vez que se diseñen a tono con la institución.

A juicio de Peppard y Rowland (1995), en el sector público las presiones para mejorar los procesos se han hecho prácticamente tan severos como en el sector privado. "El Gobierno también ha buscado incrementar el poder de la organización local, al conceder el control del estado financiero a las instituciones" (p. 31).

El gobierno venezolano, al igual que el resto de Latinoamérica no debe desestimar el valor real de los procesos dentro de las Instituciones, sobre todo para eliminar todas aquellas actividades que entorpecen las funciones y lo distraen de sus objetivos generales.

Los autores citados afirman que la reingeniería de procesos tendrá un impacto importante en el sector público, a la vez sostienen que en algunos países ya lo está teniendo. De esta manera Peppard y Rowland (1995) creen que "la idea de 'las fuerzas del mercado' ya no es extraña a la mayor parte de las organizaciones del sector público del mundo desarrollado" (p. 125).

El diseño inteligente de los procesos podría mejorar desde los cuidados de salud, hasta el pago de impuestos de los gobiernos. La utilidad de este tipo de reingeniería traspasa las fronteras de la empresa privada e invade al orden social, para mejorarlo y hacerlo más eficiente.

El mensaje clave de este análisis sostiene que, una vez que se genera el diseño del proceso, se deben consideran las soluciones propuestas por el personal, examinar los requerimientos informativos de la empresa y sus necesidades tecnológicas para así garantizar el buen funcionamiento de los procesos.

1.3.3. Tecnología

Otra de las variables determinantes para el desarrollo organizacional, junto al recurso humano, los procesos y las estrategias, es la tecnología, la cual representa un elemento cuyo único propósito se centra en facilitar el desenvolvimiento del resto de las variables de la organización.

Actualmente vivimos en una época en la cual los cambios tecnológicos pasan a ocupar una situación de privilegio. Andrés Senlle (1996) opina que el valor dominante ha dejado de ser el capital para dar paso a las ideas y a las múltiples iniciativas en los nuevos campos. "Por tanto, el ser humano es la clave y la fuente del negocio, en este sentido, preocupa (...) la información, importa su formación permanente y los elementos de la individualidad" (p. 21).

Desde su aparición la tecnología se presenta como una alternativa atractiva que facilita el entrenamiento de los empleados en la propia empresa, agiliza los procesos y abarata costos.

Ignacio López (citado en Senlle, 1996), alto directivo del grupo Wolksvagen, identifica cinco aspectos básicos de la situación empresarial actual:

- La innovación tecnológica.
- Cambian los valores.
- El poder emerge desde las personas.
- Aparece la idea del cliente interno.
- El cliente es el protagonista.

En las cinco características identificadas por López (citado en Senlle, 1996), se puede apreciar que las comunicaciones institucionales, junto a la herramienta tecnológica, influyen en su desarrollo en gran medida. Solo por nombrar un ejemplo, es común observar valores empresariales fortalecidos, gracias a los sistemas de comunicación que involucran mecanismos tecnológicos, como la Intranet y la Internet.

Afirmando el planteamiento pasado, Senlle (1996) opina que "los valores cambian con el reconocimiento de la persona; solo el individuo es capaz de dominar la tecnología existente y de crear nuevas técnicas" (p. 21).

Ya no es un secreto que con los adelantos tecnológicos la información se puede conseguir, analizar, distribuir y utilizar con una mayor velocidad y facilidad. Peppard y Rowland (1995) aseguran que "las tecnologías contienen secretos de una ventaja competitiva sostenible, que requiere de inversión

constante, si se desea mantenerse adelante en los negocios e innovar en ellos" (p.127).

Las organizaciones tienen el reto de mantenerse al día con la tecnología, que les brinde algún valor agregado, por lo menos al punto que le asegure ser competitiva en el mercado global. En este sentido, las organizaciones gubernamentales por tratarse de una Institución del Estado, no debe pasar por alto esta alternativa, más bien debería dar el ejemplo al resto del empresariado del país.

Es importante escoger el nivel apropiado de tecnología para una tarea en particular, esto puede ser medido por medio de la forma como la misma genera resultados particulares, medias a través de la eficacia, eficiencia y adaptabilidad (Peppard y Rowland, 1995).

Las organizaciones deben estar atentas y no dejarse llevar por los supuestos milagros tecnológicos ofrecidos por los fabricantes, simplemente debe implantar aquellos sistemas, software o redes de telecomunicaciones que se adapten a la medida de sus requerimientos y ajustados a su capacidad financiera.

A menudo la tecnología utilizada reflejará el conocimiento y experiencia de las personas escogidas, es más probable que técnicos muy capacitados den una solución de alta tecnología que personas que la aprecien poco (Peppard y Rowland, 1995).

Por ello, es importante preparar al recurso humano tecnológicamente, para adaptarlos a la tecnología aplicada en la empresa. La manera de entrenarlos no es cosa del otro mundo, existen muchos cursos para cada tipo

de herramienta, a su vez, pueden ser capacitados por docentes o expertos, quienes pueden acompañar su entrenamiento con audiovisuales pedagógicos.

Esta investigación comparte la idea de Peppard y Rowland (1995), cuando dicen que una de las bases de la organización es la tecnología, ya que desempeñará un papel de guía, junto con los procesos y las personas en el éxito. "La combinación apropiada de cada una de ellas, deberá disponerse eficazmente para hacer operativa la estrategia del negocio, esto no es fácil ya que la tecnología está avanzando con rapidez y trae nuevas formas de trabajar" (p.149).

El manejo de las comunicaciones servirá de gran aliado para facilitar la integración de la tecnología, los proceso y la gente en vías al cumplimiento de las estrategias trazadas.

Pero la evolución de las organizaciones en las últimas décadas trajo como consecuencia crisis estructurales de costos insostenibles a escala mundial, lo que les restó competitividad; de esta manera virtualmente todas las organizaciones se vieron obligadas a reducir su tamaño, o en general, replantearon la manera de hacer sus negocios.

En este sentido Don Tapscott (1999), afirma que muchas firmas dieron la vuelta "mediante reducción de costos, aceleración de la innovación de tecnología y oportunidad para ingresar al mercado, volviendo a dirigirse a sus clientes" (p. 61).

Así se hace notar que el buen uso de la tecnología en torno a la organización permite obtener mejoras sustanciales. Siempre enfocada hacia la coherencia institucional para no perder de vista la manera de actuar que la hizo competitiva, siempre adaptándose a las realidades del entorno.

Hay tecnología que facilita la reingeniería de procesos (como los programas de modelización, animación, simulación, administración de proyectos) y hay otros tipos que permiten la creación de nuevos procesos (telefonía, *data minig*, multimedia, *smart cards*, comercio electrónico, comunicación inalámbrica, etc.) (Biasca, 1998).

El uso de una u otra tecnología dependerá de las necesidades de la organización, más sin embargo no puede descuidarse la ya implementada, los gerentes de cada área de la Institución deben mantenerse atentos a los diferentes usos que permite la tecnología para sacar el máximo provecho de cada una de las herramientas que se tiene.

A pesar de los avances tecnológicos, el bienestar colectivo organizacional está lejos. Tapscott (1999) opina que la computación por redes continúa trastornando los modelos de negocios convencionales, y obliga a las instituciones a reexaminar su forma de competir y de enviar valor.

En este caso Tapscott hace un llamado al impacto de las redes en las organizaciones, pero igualmente seguirán apareciendo tecnologías de la información que cambiará el modelo operativo de las instituciones y hasta sus paradigmas. Como en un momento las organizaciones se adaptaron y aprovecharon la aparición del computador personal, los servidores y la Internet, ahora tienen que estar preparadas para el cambio y eso se logra con la capacitación continua y la flexibilidad de los procesos.

Tapscott (1999) observa que "a medida que la era de las redes se despliega, la mayor parte de las organizaciones apenas están comenzando a competir con dos de las más profundas transformaciones" (p, 61).

La primera transformación mencionada por este autor se refiere a la velocidad, porque hoy día la obsolescencia de las nuevas tecnologías es cosa de meses. La nueva economía premia a quienes perciben el cambio más pronto y capitalizan primero las nuevas oportunidades.

La segunda transformación de Tapscott (1999) es el creciente poder del conocimiento. Aunque vivimos en la llamada era de la información, el conocimiento es el verdadero activo.

Tenemos información en abundancia en las bases de datos, que llega a las computadoras a través de redes de banda ancha. Por otro lado del conocimiento, se encuentra la información que ha sido 'editada', puesta en contexto y analizada, la cual es valiosa para una organización. Para Tapscott, (1999) "el poder intelectual está detrás de tecnologías patentada, productos exitosos y estrategias efectivas" (p. 61).

El conocimiento se convierte hoy en día en materia prima de la organización, el cual es gerenciado por el capital humano por medio de estrategias y procesos, a su vez, es almacenado y transportado gracias a las herramientas tecnológicas.

1.3.3.1. Manejo del conocimiento

El uso de la información ha cambiado vertiginosamente con la introducción de la tecnología en la organización. Cantidad inmensurable de data circula por las instituciones, depende de cada individuo el uso asertivo de la misma, ya que a diferencia de otros tiempos, el gerente de hoy no puede controlar todo el conocimiento que pasa por ella.

Durante la era de los *mainframe*, en la década de 1960 y 1970, la información esencial de las empresas se centralizó, desplazándose verticalmente. Hacia los años ochenta, los computadores personales y la tecnología cliente/servidor hicieron posible enviar información del archivo de la base de datos al *desktop*. La avanzada de la tecnología de información ha erosionado continuamente las fronteras de la comunicación y liberado un torrente de datos en el sitio de trabajo (Tapscott, 1999).

Como se observa la rapidez de los cambios es la constante de la tecnología, trayendo cada vez más herramientas inteligentes que aceleran los procesos de negocio.

En la actualidad Tapscott (1999) sostiene que las redes de computación habilitadas mediante la adopción masiva de protocolos estándares de comunicación, conectan las distintas áreas de la empresa y las fortalecen al compartir la información en una escala sin precedentes.

En las organizaciones conectadas por redes, la información no solo se mueve a través de departamentos sino que también pueden conectar a los socios externos a su red.

La tecnología de redes contribuyó al rompimiento de las jerarquías tradicionales, pero a juicio de Tapscott (1999), "nunca cumplió con su promesa de sistematización sin obstáculos entre cualquier cliente con cualquier servidor" (p. 63). En general, los departamentos automatizaron sus propios procesos y manejaron sus propios datos sin considerar la integración a través de toda la empresa.

Hoy en día el conocimiento colectivo de una organización –la experiencia acumulada y la pericia de sus públicos- constituye su capital intelectual y esto,

más que su capital físico, es el principal elemento que produce valor de mercado.

Muchas organizaciones están acelerando los procesos de negocios y construyendo sus recursos de conocimiento. No obstante, algunas han combinado la velocidad con conocimiento para mejorar su desempeño. Cuando suceda a escala general, Tapscott (1999) indica que "la organización podrá absorber nueva información con más rapidez y traducir su aprendizaje en estrategias más sólidas y acciones más inteligentes" (p. 62).

Con velocidad y conocimiento la toma de decisiones será más efectiva. En síntesis, más rápidamente la organización será más inteligente y utilizará esta capacidad para aumentar su valor de mercado.

De cara al futuro, Tapscott (1999) indica que los gerentes de conocimiento tienen un gran reto, porque deben implementar sistemas que coordinen los flujos de información, de modo que los empleados puedan tener acceso al conocimiento específico que es importante para el desempeño de sus cargos.

A la vez los gerentes tienen la responsabilidad de crear procesos que permitan a individuos con diferentes responsabilidades, quizás en diferentes partes del mundo, compartir el conocimiento y emplearlo de manera efectiva. El objeto de compartir la información es garantizar que la organización haga el mejor uso de los recursos de conocimiento de los que dispone.

Los líderes futuros tienen la labor de gerenciar adecuadamente el conocimiento para brindarle la información adecuada a cada uno de los miembros de la organización, ya que un gerente de sistemas no necesita

manejar la misma información que un empleado del departamento de comunicaciones.

Toda la información que es utilizada en la empresa debe ser organizada y gerenciada, ya que en muchas ocasiones los datos operativos pasan por debajo de la mesa por no considerarse 'relevantes', más sin embargo a largo plazo son necesarias.

Tapscott (1999) identifica a este tipo de información habitual en las organizaciones como el conocimiento tácito, "el cual se encuentra tan disperso y tan estrechamente conectado, que la mayor parte de las organizaciones no entiende la amplitud de su inteligencia colectiva, y mucho menos la forma de capitalizarla" (p. 64). Según este autor, el conocimiento tácito no está escrito o grabado para que los demás lo use, únicamente está almacenado en la memoria individual.

El problema de que el conocimiento tácito no este contabilizado dentro de la empresa radica en que cuando la gente con experiencia se retira o cambia de trabajo, su conocimiento se convierte en una pérdida para la organización.

Para enfrentar este desorden informativo, las organizaciones tienen la opción de diseñar sistemas para construir inventarios con el conocimiento tácito, de manera que los individuos continúen aprendiendo y haciendo que estos activos estén disponibles al instante para la gente que los necesite.

En el área del conocimiento y el aprendizaje, las organizaciones necesitan reevaluar su capacidad para estructurar sus recursos de conocimiento. Los procesos lineales son demasiados largos en una economía que demanda velocidad.

Ahora, las organizaciones deben ser capaces de aprender, adaptarse y responder al mercado en un ciclo rápido y continuo, no pueden darse el lujo de aprender y adaptarse con un ritmo gradual. Así Tapscott (1999), observa que "los organismos que se adaptan lo hacen de una manera rápida y metódica y la tecnología transmite esa capacidad" (p. 66).

La tecnología combinada con la gerencia y astucia humana aceleran y mejoran las capacidades estratégicas de una organización, en miles de operaciones, desde la exploración y análisis de datos para analizar transacciones, la elaboración de bases de datos y conocimientos de rápida ubicación contextual, hasta la creación de herramientas de colaboración que permitan el intercambio de datos como la Intranet, el correo electrónico, los foros de discusión, entre otros.

1.3.3.2. Tecnología para la gente

Manejar el cambio en el sitio de trabajo no es una tarea sencilla. Si una organización introduce nuevas tecnologías y procesos de trabajo, la gente debe desearlos y prepararse para utilizarlos. De otro modo, la inversión se pierde. Tapscott (1999) comparte este planteamiento al decir que," no se puede imponer nuevas tecnologías y procesos gerenciales en una cultura que no esté preparada para aceptarlos" (p. 71).

Antes de implantar una nueva tecnología se debe pensar cuál es la más adecuada, compartir con los empleados, quienes al fin y al cabo la van a utilizar, escuchar opiniones y observar que tipo de tecnología usa los competidores.

Una las ventajas de la tecnología es que impone un vocabulario común, definiciones comunes y procedimientos comunes para todos los que la utilizan, asegurando una terminología estándar para la comunicación entre departamentos (Tapscott, 1999).

Así vemos que, si por ejemplo, la organización define como estándar en sus documentos de comunicación interna determinadas características de Word, en cualquier país donde la organización tenga sede sus empleados seguirán usando los mismos procesos definidos.

Sin embargo al comienzo, la implementación como todo cambio tendrá sus tropiezos. Así Tapscott (1999) observa que el manejo de conocimiento le pide a la gente comportarse en formas ampliamente contrarias a su cultura, "acciones como compartir el conocimiento con los otros, aceptar tus errores en público y gastar mucho tiempo intercambiando información, no son comunes en el ambiente laboral que no esté preparado para afrontar un cambio" (p. 72).

Una vez que las nuevas tecnologías para compartir el conocimiento se afianza, se le debe enseñar a la gente cómo usarla sobre la base de un mismo lenguaje. Entrenar al usuario es el punto de partida obvio; pero para garantizar que las nuevas herramientas se estén utilizando consistente y efectivamente, la organización debe definir un proceso que integre tecnología con actividad laboral diaria (Tapscott, 1999).

Sin restar valor a la tecnología y la reingeniería de procesos, las organizaciones deben cuidar en no llegar al otro extremo. Abrir todas las puertas y dejar a la gente en un estado de información totalmente libre generará caos.

La organización seguirá necesitando una estructura: sistemas y procesos que guiarán a la gente hacia el uso productivo de sus recursos intelectuales y les permitirá traducir un mejor conocimiento en acciones más inteligentes (Tapscott, 1999).

La velocidad y el conocimiento dentro de procesos definidos en equilibrio, otorgarán la ventaja competitiva que no solo garantiza la supervivencia, sino el éxito en el mundo conectado en redes.

Los miembros de la empresa bien capacitados y recompensados, trabajando con procesos bien diseñados y con tecnología de punta responderán eficientemente. Quedará del área de comunicaciones de la organización, entablar una transmisión de información fluida que facilite la resolución de los conflictos y las crisis que se presenten.

1.3.4. Gente

Los procesos, estrategias y tecnología de las organizaciones no cumplirían los objetivos empresariales si no tuvieran detrás al equipo humano responsable de su funcionamiento preciso. Las organizaciones no han dejado de ver a los individuos como uno de los factores claves en la consecución de sus metas.

Los cambios son constantes y se suceden cada vez con más velocidad. El ejecutivo de hoy no puede esperar la estabilidad de hace veinte años, tiene que vivir forzosamente en el cambio.

Para Senile (1996), la resistencia al cambio de las personas es el gran enemigo de las instituciones, que se ve obligada a adoptar los cambios que sean necesarios para ser competitivas y sobrevivir sin más garantía que

esperar en el futuro más cambios para resolver las nuevas situaciones de competitividad que se presenten.

Estas organizaciones, a juicio del autor citado, se encuentran dentro de la Ley de Resistencia al Cambio, ya que no tienen programas para el desarrollo de los directivos, jefes o trabajadores, carecen de planes de formación o de métodos de mejora contínua para potenciar los canales de comunicación, la coordinación y la calidad.

Así este tipo de organizaciones van marchando entre dificultades, quejas, tensiones y nervios que repercuten en toda la gestión y se convierten en obstáculos que sin coordinación y planificación estratégica son difíciles de comprender y solucionar.

Senlle (1996), opina que todas las organizaciones se modernizan, evolucionan técnicamente, "pero lamentablemente son pocas las que comprenden que la implantación de procesos de calidad total está en función de las personas, tanto o más que de la técnica" (p. 18).

Finalmente, quienes van a operar la tecnología, emprender procesos y comprender las ventajas o desventajas estratégicas son los miembros de la organización, desde sus directivos que proponen los cambios, hasta los obreros y empleados que los llevan a cabo.

Otro aspecto relevante del recurso humano tiene que ver con la falta de comunicación. Tapscott (1999) opina que como no se ha enseñado a ser jefes o a mandar, o lo que es importante, a cooperar, a comunicarnos con eficacia, en fin, a conocernos a nosotros mismos, las relaciones interpersonales en las instituciones se hacen muchas veces dificultosas y no se logra del equipo el rendimiento necesario para ser competitivos.

De manera que el entrenamiento y un efectivo sistema de comunicación organizacional se convierten en otro elemento importante dentro del sistema institucional.

Muchas organizaciones conscientes de esta carencia realizan entrenamiento permanente con su personal, y Tapscott (1999) sostiene que especialmente se debe capacitar "a sus mandos con la finalidad de lograr la eficacia en las relaciones y en la gestión" (p. 84).

En este nicho el micro AGI se presenta como una herramienta utilizada en los entrenamientos de personal, capacitación de los nuevos empleados, facilitando su adaptación. Adicionalmente, sirve como medio informativo en aquellas organizaciones de gran tamaño que se encuentran alejadas geográficamente, y puede ser utilizado para agilizar el sistema de comunicaciones entre las instituciones y sus empleados.

En esencia en el ámbito personal es necesario planificar, para tener tiempo para el trabajo, para la familia y el ocio. Si las personas malgastan su tiempo no se sienten bien ni son eficaces en su trabajo, ni hacen felices a los que les rodean.

Para Senlle (1996), existen dos necesidades básicas de los integrantes de las organizaciones: su seguridad y continuidad. Las organizaciones quieren sobrevivir, desarrollarse, garantizar su futuro, y pueden hacerlo asegurándoles a los trabajadores su puesto de trabajo, manteniendo una continuidad que les dé tranquilidad y estabilidad económica, tanto a ellos, como a la empresa, que de esta manera cuenta con un empelado comprometido.

Los individuos conciben ideas, aportan mejoras y sugieren cambios, actuando en grupo. Así, Senlle (1996) afirma que la idea de grupos de mejora, comités de calidad y círculos de calidad va calando en las organizaciones.

Para reforzar la unidad grupal, producto del cambio de valores; Senlle (1996), recomienda insertan mecanismos de cambio cultural. De manera que los nuevos valores de la organización refuerzan a los existentes en los procesos de cambio, dándole un nuevo cuerpo a la cultura de la empresa.

En los comportamientos grupales es donde la comunicación actúa, afianza valores culturales, crea identidades, transmite la imagen del conjunto, diferenciándolo del resto del entorno social. Y dentro de cada una de estos factores de comunicación el micro puede aportar su grano de arena con las ventajas y desventajas que posee como herramienta audiovisual.

Senlle (1996) afirma que "en el mercado triunfan solo las organizaciones más preparadas, que invierten en recurso humanos y que valoran tanto el desarrollo tecnológico como la calidad humana" (p. 19).

En el camino organizacional no se pueden descuidar ninguno de los componentes de la Institución; existen algunas que solo atienden a su gente, olvidando los procesos y estrategias; en cambio otras solo se enfocan en el desarrollo tecnológico. El éxito radica en el equilibrio de la distribución de sus fuerzas y en la atención prestada al entorno y las nuevas tendencias, que llegan dictando nuevas pautas institucionales.

1.3.4.1. Los líderes de la organización

Dentro el equipo humano responsable del funcionamiento de las organizaciones, se destaca el equipo gerencial o directivo, encargado de tomar las decisiones de tipo estratégicas, de planificación y administración, entre otras acciones que determinan el rumbo a seguir el resto del equipo. Senlle (1996) percibe al líder como:

> El respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores haciéndoles sentirse orgullosos de su trabajo y su empresa (p. 23).

Para el líder empresarial actual, es importante el trato y relación que tengan sus seguidores con la empresa, no se trata de adulaciones, se trata de una relación justa donde las dos partes se necesitan para obtener beneficios; de manera que la armonía se convierte en la mejor aliada.

Para Senlle (1996), el éxito empresarial depende de la forma en que se traten los recursos humanos, de cómo se trata la resistencia al cambio y de la forma de motivar e integrar al personal al proyecto. "El nuevo directivo debe crear la ilusión, dar confianza y motivar (...) El secreto radica en el adecuado tratamiento de los recursos humanos" (p. 20).

Los directivos tienen la obligación de proporcionar elementos, herramientas, información, mediante acciones formativas para que todo trabajador pueda entender la situación y colaborar.

Senlle (1996) recomienda que se debe partir "primero desde un punto de vista egoísta –'conservar su empleo'- y luego desde la visión colectiva de ayudar a todos sus compañeros para mantener el barco a flote" (p. 20)

Todo este proceso de adaptación es parte de la evolución, tanto de la empresa como del empleado dentro de ella, así se observa que al principio el empleado no está muy comprometido con sus objetivos, pero a medida que los va conociendo y va analizando el beneficio mutuo obtenido, formará parte de esa organización.

Una empresa es lo que su equipo directivo propone. Sobre la base de ello, Senlle (1996) explica que la competitividad, los cambios continuos del mercado y la resistencia a ese cambio, son tres elementos que ponen en peligro la vida de la empresa.

Estos son temas de grupo que deben ser afrontados por toda la masa trabajadora, ya sea a través de propuestas proveniente del equipo líder, o bien desde las iniciativas que parten de los empleados que encuentra fallas y ofrecen soluciones específicas al área que ocupan.

Phegan (1998) afirma que las acciones de la gente en una organización son reflejo de la cultura de esa organización, el escenario en el que actúa. Los líderes montan el escenario. Así, lo que la gente hace en ese escenario nos habla de sus líderes.

Senlle (1996) asegura que "hay alternativas y caminos para tener un equipo directivo potente, eficaz, sano, que fomente la coordinación y el buen clima de trabajo. Hay soluciones para implantar un proceso de mejora por la comunicación, el estilo de mando, la técnica de reuniones y el logro de los objetivos" (p. 19).

Las soluciones que deriven del mismo equipo directivo, deben ser respaldadas con la ayuda de los especialistas en recursos humanos, del equipo de comunicación, ¿y por qué no?, de los empleados quienes pueden dar sugerencias.

La preocupación de los directivos y mandos debería estar centrada en crear una imagen tal que sus subordinados los catalogaran como un colaborador más. Que sea un orientador, que escucha a su gente y genere confianza, para ser aceptado naturalmente por el grupo.

En el caso del sector gubernamental, el líder no solo debe transmite su imagen a sus empleados, sino que también tiene que atender a la opinión pública y la posición de la Institución que lidera dentro de la sociedad.

Para que todas las personas en la organización se integren en el proceso de cambio, Senlle (1996) explica que es necesaria una formación amplia, a todos los niveles, por la cual todo trabajador y gerente, conozca e interprete su papel a la perfección, en el momento justo, de la forma precisa, para lograr la perfección (p. 22).

Los líderes del sector gubernamental no pueden dejar a un lado estos planteamientos, deben recordar que no solo el ciudadano votante necesita de su labor gerencial; es necesario que también innove y plantee soluciones ante el público interno de las Instituciones gubernamentales que dirigen, recordando así que el aporte o servicio a la población proviene de la labor realizada por toda la organización.

En la búsqueda de líderes exitosos, Senlle (1996) explica que hay un doble problema insalvable que es indispensable tener en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, ya que como

cualquier estudio, con método, sistema y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

Este tipo de problemas se presentan en las organizaciones cuando no se implementan programas de capacitación, o cuando no se les da al trabajador el tiempo requerido para que se capacite utilizando sus propios recursos, este es un error muy frecuente.

Una vez más los micros pueden servir de herramienta para los planes de capacitación empresarial, pero solos no tendrán ningún efecto, deben servir de apoyo al instructor y al alumno, con otras herramientas y técnica pedagógicas.

Siguiendo la idea de Selle (1996), el segundo problema que enfrenta el líder se refiere al aspecto actitudinal de su entrenamiento. El líder, al igual que el resto del equipo, deben estar seguros de los objetivos que persiguen, deben conocerse a sí mismos y a sus compañeros, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones. De esta manera se descubre que "hay líderes naturales, pero también es posible aprender a serlo" (p. 24).

La intención de explotar el elemento actitudinal facilita a los líderes la toma de decisiones de cambio, les ayuda a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para sí mismos, sana en lo personal y en las relaciones.

El poder de las organizaciones está en cada uno de los trabajadores como persona, Senlle (1996) resalta que cuando se cubren sus intereses básicos los individuos necesitan: "cooperar, sentirse valorados, aportar ideas, tener prestigio por sus logros y realizarse profesionalmente" (p.24). Si los gerentes se preocupan de que sus colaboradores abastezcan estas necesidades, los logros y los éxitos empresariales se suceden de forma automática.

Un ejecutivo debe centrarse en apoyar a su equipo, facilitar reuniones y aportar sugerencias. No solo motiva a su equipo, sino que ayuda a que los trabajadores se desarrollen como personas, condición indispensable para asegurar el éxito.

Para los líderes es necesario formarse como jefe, aprender a conocer a las personas, conducir el rico capital humano de la organización como forma de asegurar el futuro de la empresa y el logro de sus objetivos. Senlle (1996) afirma que las cualidades que se requieren de un ejecutivo de hoy no son tanto la de ser especialista en un tema técnico, "sino las de saber coordinar las personas formando un equipo sólido, unido, que busca soluciones para resolver los problemas que se presentan" (p. 25).

Un buen ejecutivo arregla las cosas de forma que trabaja para su gente facilitándole todos los recursos, técnicas, enseñanzas y medios para que el equipo pueda alcanzar los objetivos fijados con su director.

El buen líder, a juicio de Senlle (1996), también es conocido como un líder delegador ya que usa el tiempo laboral para perfeccionarse, entrenarse y formar a su personal, pero es su equipo el que realiza el trabajo; actitud contraria al líder acaparador, "el cual parece sumido en el miedo de que lo que él no haga, saldrá mal" (p.26). El líder inteligente dedicada menos tiempo en hacer cosas que pueden hacer otros y se esfuerza en formar a su equipo.

La confianza laboral se erige como aliada del liderazgo exitoso, porque si se recuerda, la organización funciona gracias al grupo de individuos y el valor agregado resultante de su trabajo en equipo. Es una actitud arrogante la del líder que pretende centralizar muchas actividades relevantes en sus manos, para hacerlas a la perfección. A la final a este tipo de líder le será imposible

culminarlas con éxito por su condición humana, redundando en deficiencia organizacional.

Biasca (1998) resalta que en la búsqueda del equipo gerencial perfecto, la organización debe preocuparse, de que sus líderes trabajen constantemente en aspectos como:

- La distribución del poder.
- La base del poder.
- El estilo de liderazgo.
- El grado de delegación.
- El tipo de control de eficiencia.
- El conocimiento acumulado.
- Las destrezas gerenciales.
- El rol de supervisión.
- La personalidad.

Lo más importante es que la nueva gestión de los recursos humanos, prepare y eduque a las personas para implicarlas a todas en la ilusión de un proyecto común, del cual todos salen integrados en un nuevo modelo de gestión por el cual todos ganan.

La gerencia de comunicaciones de cada una de las instituciones, velará para que el micro audiovisual se inserte como herramienta útil tanto para directivos, gerentes, jefes, trabajadores y clientes. Ya sea funcionando como presentador de la organización, medio de educación laboral, o simplemente, proporcionando información actual de la Institución y su colectivo.

1.3.4.2. La calidad total de la organización

Para aumentar la calidad de su gestión muchas organizaciones han comenzado a tomar acciones concretas para hacer la organización más competitiva. Una solución radica en comprender que el mundo entero vive un momento coyuntural en el cual todos apuntan a asegurar la supervivencia, seguidamente se piensa en tomar medidas para implantar procesos de calidad total.

Tapscott (1999) cree que si dentro de la empresa se van a reestructurar procesos y promover cambios, para dar más satisfacción al cliente, abaratar costos, aumentar la rentabilidad y terminar con trabajos improductivos, por ende, todo ello debe redundar en una mejor calidad de vida de empresarios, directivos, jefes y trabajadores, o de lo contrario algo se está haciendo mal y todo el trabajo no tendrá buen fin.

El objetivo primordial de la reingeniería organizacional es obtener la calidad total en los servicios o productos empresariales, para lograrlo cada paso debe ser cuidado y medido para obtener lo que se esperó y no caer en errores.

En este sentido, Senlle (1996) opina que las organizaciones orientadas al crecimiento desarrollan gestiones de calidad en cada uno de los

departamentos, "porque ésta es la única manera de lograr excelencia en la organización" (p. 28) .

Siguiendo la idea de Senlle, Tapscott (1999), indica que es importante contar con un diseño avanzado, una mecánica prestigiosa y una calidad reconocida, "pero el éxito se conjugará con un equipo emprendedor, profesional, dinámico, participativo, con confianza en la marca, en sus jefes, en sus compañeros y en sí mismo" (p. 85) .

Ambos autores están de acuerdo en que el equilibrio de las variables de la organización descritas en este trabajo determinan su éxito, de manera que ninguna de ellas actuando independientemente asegura total rendimiento. Resumiendo un poco el papel del recurso humano dentro de la organización, Senlle (1996) recomienda que:

> Para que todo esto suceda es necesario culturizar, sensibilizar, motivar, enseñar métodos, caminos y técnicas y aportar soluciones concretas a problemas específicos. Se debe implicar a todos y cada uno de los integrantes de la organización, a los empresarios y directivos porque deben transformarse en promotores del cambio, y a los trabajadores porque sin su colaboración decidida estos sistemas no dan resultado. El beneficio es para todos, ya que las ganancias amplían las garantías de supervivencia de la empresa, con lo que el puesto de trabajo queda asegurado (p. 30).

Participación, colaboración, capacitación e integración son las palabras claves para el buen desempeño de la gente de la organización. Un clima organizacional ideal acompañaría estos elementos gerenciales con un diseño de procesos preciso, unas estrategias acordes con el objetivo de negocio y con el uso de tecnología de punta.

Tapscott (1999) recuerda que tener productos de calidad es una parte, pero también es relevante manejar una gestión comercial eficaz orientada a

satisfacer sus públicos. Para este autor la fórmula del desarrollo empresarial (D.E) se resume en: D.E = Desarrollo Técnico + Desarrollo Humano.

Esta fórmula resume los dos aspectos vitales para las organizaciones. En este sentido, las instituciones del gobierno, tienen la opción de activar su capacidad gerencial, y reestructurar todos aquellos elementos que frenan su desarrollo, si se deciden a profundizar en los estudios de reingeniería. A pesar de que el Estado representa un reto organizacional grande, puede obtener en la reingeniería soluciones efectivas, como ha sucedido en el sector privado.

El concepto de calidad debe calar en la sociedad para que sea una preocupación constante de todos, y como dice Senlle (1996), para no tener una actitud pasiva y conformista, para estar dispuestos a dar lo mejor en espera de lo mejor.

El trecho que hay entre las organizaciones gubernamentales actuales y las que generen la calidad total para los ciudadanos es bastante amplio. Para asegurar el éxito de cualquier organización, la calidad es el camino.

Las organizaciones del Estado deben estar siempre en la búsqueda de un nuevo diseño empresarial, capaz de integrar a las personas en una dinámica de cambio como forma de ser competitivos y subsistir. Senlle (1996) asegura que "las personas están dispuestas a cooperar, colaborar, hacer las cosas mejor, implantar nuevas mejoras, siempre y cuando se les proporcionen las herramientas para ello" (p. 20).

Adicionalmente es necesario garantizar a los empelados la transmisión de una información clara y otorgarles poder de decisión a cada nivel para que pueda participar activamente en el proceso de cambio.

Como no nos han enseñado a manejar estos aspectos básicos de la convivencia pacífica y exitosa, el nuevo diseño y la nueva acción de empresarios, directivos y mando es, sin lugar a dudas, la formación humana de base, que a juicio de Senlle (1996), nos ha faltado en nuestra educación pero sin la cual no es posible la cooperación que ayude a desarrollar la competitividad empresarial.

Si cada persona hace pequeñas mejoras de forma constante la organización progresa y a la vez se crea un buen clima generado por las ideas o sugerencias que aportan los trabajadores a todo nivel dentro de la organización.

Tapscott (1999) opina que las mejoras incrementales o graduales, son muy apropiadas para organizaciones que ya son líderes en el mercado, pero para las que están en segundo o tercera línea o más abajo, no logra producir el incremento de negocio necesario para subir y garantizar el futuro.

La realidad es que la calidad total se complementa y enriquece con la reingeniería ya que ésta aporta sistemas de cambios drásticos, cuando las necesidades de la institución así lo requieran.

Para Tapscott (1999) la reingeniería de los negocios significa volver a empezar, planteándose ¿cuáles son los circuitos básicos del negocio?; ¿cómo están concebidos?; ¿cómo hacerlos más simples, eficaces y rentables?.

Al responder estas interrogantes, los gerentes dejarán en claro los procesos básicos del negocio, y en los problemas encontrados a partir del análisis, plantearán soluciones generales, para posteriormente, emprender acciones concretas. Las demás actividades servirán de complemento.

Para realizar un verdadero cambio, Hamme (citado en Tapscott, 1999), plantea a las organizaciones partir de cero, "olvidando las viejas teorías de organización, creando sistemas más eficaces, reduciendo pasos y tiempos" (p. 86). Asimismo,. dice que la reingeniería de negocios pretende modificar el comportamiento de los miembros.

Se trata de cambiar radicalmente la forma de trabajar, para este tipo de cambio se hace necesario reorientar la forma de pensar, sentir, comportarse, ser capaz de hacer aceptar el cambio drástico.

Tomando la idea de cambio como base, Tapscott (1999) plantea a la reingeniería de negocios como el "rediseño de los procesos técnicos de la organización, los circuitos dentro de la empresa sirviendo los productos o servicios que demanda el cliente" (p. 87).

Asimismo este autor reseña que la reingeniería de negocio se caracteriza por:

- Partir de cero y rediseñar el proceso, no las áreas funcionales clásicas.
- Obtener resultados, acortar y abaratar procesos de manera diferente.
- Se trata de reinventar, no se trata de informatizar o racionalizar lo actual.
- Eliminar todas las actividades que no aporten valor añadido, creando nuevos procesos sencillos, prácticos y rentables.
- Crear gráficos de procesos que describan cómo fluye el trabajo a través de la compañía.

Siendo más específico, Tapscott (1999) define como reingeniería humana, al rediseño de los procesos humanos, donde se hace necesario crear nuevos sistemas de comunicación, reuniones, ventas, negociación o mando.

Para garantizar el éxito en las interrelaciones personales, tanto entre trabajadores como con proveedores o clientes, la reingeniería de humana debe tomar en cuenta todo proceso de interacción dentro de la organización.

En vista de la problemática actual de las organizaciones gubernamentales, se hace necesario una nueva forma de obtener resultados en función del clima laboral, el trabajo en equipo, la cooperación, la colaboración y el compromiso de todo los trabajadores con un proyecto común.

Para reformular el estado organizacional actual Tapscott (1999) propone rediseñar el factor humano tiene en cuenta dos áreas de trabajo:

1-. Técnicas de interrelación: que plantea el desarrollo de técnicas específicas referidas a la relación interpersonal: Tales como: reuniones, negociación, liderazgo, ventas, conducción del equipo humano, resolución de problemas con el cliente, toma de decisiones , tratamiento de conflictos, entre otras.

Este tipo de técnica ayuda al desenvolvimiento y la generación de confianza entre los equipos de trabajo, que por la labor del día a día o por simple prejuicio no se conocen con detenimiento .

2-. Técnicas de crecimiento personal: con ellas se desarrollan actividades específicas para que las personas logren un desarrollo personal tratando elementos más íntimos como: la personalidad, formas de comunicación, actitudes, motivaciones, emociones, comportamientos y estrés.

Una vez que el equipo se conoce, con las técnicas de crecimiento personal los individuos pueden entablar relaciones más cercanas con el objetivo de ayudarse, a través del intercambio de experiencias y la toma de conciencia.

En definitiva para Tapscott (1999), la calidad total es posible "cuando mejoran el producto que se usa y el que se elabora, el servicio interno y externo, cuando cambian los procesos de gestión y cuando se considera la calidad de vida de los clientes y trabajadores" (p. 88).

El punto de partida es la reingeniería total aplicada a los procesos técnicos y humanos, formación de todos los trabajadores a todo los niveles y luego de las nuevas generaciones para que el proceso tenga éxito y continuidad.

En este proceso los medios de comunicación están llamados a realizar un importante papel dando información sobre las variables en las que la calidad total puede incidir: calidad de vida, conducción, de conservación del medio ambiente, calidad en los servicios (bancarios, hospitalarios, hoteleros, comunitarios y muchos más), en la educación, en las relaciones humanas o en la familia.

2. Cultura organizacional

Dentro de todo micro institucional se refleja la cultura de la organización directa o indirectamente, es por ello, que los encargados de elaborar la estrategia comunicacional - que involucra a los micros audiovisuales como herramienta- necesitan conocer con detenimiento la cultura de esa organización.

Casares, González y Siliceo (1999) explican que dentro de las organizaciones los grupos se suelen dividir por razones internas (por criterio de sexo, edad, ocupación, etc.), siguiendo este razonamiento afirman que la cultura está compuesta por distintas subculturas, que a su vez, responderán a las necesidades de organización y de significaciones específicas que cada grupo tiene.

Esta subdivisión cultural se debe a las diferencias entre los individuos, ya que cada cual busca reunirse con quienes se identifica, a quienes se parece y con quienes tiene experiencias en común que compartir.

Estos autores sitúan a la Cultura Organizacional dentro de la macrocultura de una sociedad, "como un instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos" (p. 47).

Y dentro de las organizaciones, como todo grupo social, también existen las divisiones internas, la tarea de la cultura institucional radica en borrar en lo posible esas diferencias, buscar las afinidades y crear otras nuevas en función de la razón que los une dentro de la organización.

Desde la sicología social y la consultoría empresarial, Casares, González y Siliceo (1994) entienden a "la cultura organizacional como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales" (p.129 -130).

Estos autores engloban en el concepto a todos los elementos que buscan crear la afinidad del grupo interno, que los diferencie del resto de la sociedad y de la competencia dentro del mercado global.

Manteniendo este concepto de cultura, Tejada (1980) la define como "un conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa" (p. 6).

Para Tejada (1980) la expresión cultura alude fundamentalmente a una creación hecha por la empresa en su comunidad interna y mediante la cual todos sus miembros participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa.

Lo importante del concepto cultural de este autor es que le otorga importancia a la participación de los miembros de la Institución en la creación de la cultura que los identifique; porque de imponerse por el equipo directivo no tendría éxito.

Viéndola desde un punto de vista técnico, Tejada (1980) identifica en la cultura como un conjunto de reglas que permiten la actuación de la empresa de un modo coherente y lógico (p. 7).

Basándose en esta definición, los micros audiovisuales gubernamentales deben expresar la cultura a la que pertenecen, con el fin de mantener la coherencia del mensaje que emite la institución y para quienes los vean identifiquen a la organización a la que pertenecen.

La cultura organizacional es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con la intervención de todos sus miembros las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo. Involucrando las normas en torno al comportamiento de la empresa como un ente colectivo, la conducta individual de los empleados, los valores, la ética de los negocios, el trabajo y la superación de las personas.

Los hilos que unen la creación de una cultura institucional con la imagen externa están intrínsicamente unidos, y según la tesis de Tejada (1980) "basta con un simple error en el terreno de la cultura para que se venga abajo el mecanismo que sostiene las ventas: la imagen" (p. 8).

Si no se crea una cultura sólida el resto de la estructura de las comunicaciones serán débiles y no darán los resultados esperados, porque no se estaría trabajando sobre un terreno fuerte, que soporte el resto de las acciones y herramientas comunicacionales.

En el caso del sistema de comunicación gubernamental los errores cometidos dentro del sistema cultural se reflejarán en la falta de integración de los mensajes emitidos por el todo organizacional, repercutiendo en su cohesión y credibilidad.

La cultura no sólo está relacionada con la imagen externa de la empresa, Justo Villafañe (1998) también encuentra una intrínseca relación entre la cultura y la identidad de sus miembros, de esta manera asevera que:

> (...) la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona no comunicable de la identidad del grupo. Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles... conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen junto con la personalidad –identidad visual y comunicación- y el comportamiento corporativo, la zona visible de la identidad de la empresa (p. 141).

Esta idea parte de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología organizacional.

Para Villafañe (1998) "la cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, es la asunción de significados" (p. 144). Una vez que los valores culturales son concientizados e internalizados por el equipo estos pasan a formar parte de su cultura.

El micro audiovisual, como herramienta comunicacional de la cultura, contribuye en la formación social de los individuos que forman parte del conglomerado organizacional. Gracias a la íntima interrelación entre la cultura y la identidad, estos dos componentes del sistema estratégico de comunicación se manifiestan dentro del micro para reflejar la manera de actuar que diferencia a las instituciones.

Para Joan Costa (1995) la cultura conjuga los modelos adquiridos en el desarrollo de la empresa, "porque aquellos patrones innatos de la identidad, pronto se revelan insuficientes para afrontar la complejidad del entorno, la dinámica, el riesgo y la oportunidad de la empresa en su devenir. Necesita, pues, nuevos patrones culturales" (p. 203).

Ante esa insuficiencia adaptativa se genera la cultura, por medio de ella se incorporan y desarrollan nuevos patrones, que se entremezclan con los innatos; trayendo como consecuencia modelos culturales más capacitados.

Costa (1995) afirma que "esta dinámica de adquisición de nuevos patrones en un mundo tan furiosamente cambiante, es lo que llamamos cultura corporativa" (p. 220). Que en lugar de caducar se va renovando conforme se le agregan valores, normas, ritos, en fin, historia.

Para Phegan (1998), la cultura está aparentemente basada en el pasado mediante los rituales y los himnos de la empresa y también por la inercia de sus

tradiciones históricas. De esta manera define a la cultura con el siguiente concepto:

> (...) lo que la gente hace y el significado para ella misma de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo. Los antecedentes, habilidades, tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores, esperanzas, aspiraciones y expectativas del personal. Es historia en su manifestación presente (p. 23).

La cultura de la organización es aquello en lo que creen sus integrantes. Es la visión que partes de la compañía tienen de otras partes, y el consecuente comportamiento de cada departamento. Se trasmite a través de la forma de vestir, comportarse y hablar, así como por medio de lo que se dice y hace.

Cuando los expertos hablan de cultura institucional hacen alusión a elementos tales como valores, actitudes, comportamiento, rituales, himnos, entre otros; sin embargo, para Marc Van Der Erve (1991) la cultura es mucho más que eso, se trata de "un conglomerado de fenómenos que determinan la forma como funciona una empresa. La verdadera cultura de una empresa se refleja en la visión corporativa y también en las estrategias, acciones y actividades relacionadas" (p. 58).

Este autor ve a la cultura como un sistema dinámico, y al igual que los autores antes citados, otorga relevancia a las formas de actuar comunes en los miembros de las organizaciones.

La cultura organizacional es un campo magnético; influye y reúne todo lo que contiene, nada escapa de su influencia. Así, Phegan (1998) asegura que "los campos culturales influyen en nosotros; cambiarlos significa modificar todo y a todos" (p. 25).

El aporte de la cultura dentro de la organización dependerá del desempeño cultural de los miembros de la empresa, entendiendo a este como la capacidad de los individuos para asimilar visiones estratégicas en un período de tiempo determinado. Este desempeño también se puede estimar a través del grado de participación invertido por ellos.

2.1. Funciones de la cultura institucional:

El colectivo organizacinal, a través de la cultura se identifica con la empresa y con sus objetivos, ese es una de sus funciones más relevantes, dentro del entramado social. Una vez que empresa y equipo se encaminan los objetivos se cumplen con mayor facilidad.

Desde el punto de vista de Villafañe (1998) son tres las funciones, de carácter general, que satisface la cultura en una organización:

- Adaptación: el autor explica que la cultura favorece el consenso respecto a la misión de la institución, el cual se hace extensivo a las metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir los resultados y las estrategias correctoras.

- Cohesión: compartiendo las ideas del autor, responde al sentido de pertenencia del grupo, a través de la asunción de un conjunto de valores aportados por un líder carismático, las ceremonias y rituales trasmitidos que ayudan a reafirmar dichos valores.

- La implicación: responde a una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la institución y el individuo.

Tomando los postulados de varios autores, Villafañe (1998) explica que la implicación está relacionada con la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión y el deseo de participar en la vida de la organización por parte de sus integrantes.

La cultura determina las formas de aprendizaje más eficaces para sus miembros. Es allí donde cobra importancia el micro audiovisual institucional, funcionando como un elemento que puede reafirmar la cultura de la empresa, de manera conjunta con las estrategias destinadas para cada objetivo.

2.2. Tipos de cultura

La cultura se desarrollará dependiendo del tipo de organización y de los objetivos que se plantee. De acuerdo a las funciones básicas de la cultura institucional, Villafañe (1998) presenta cuatro tipos de organizaciones con culturas distintas:

- La ideología de la organización: se refiere a la forma cultural donde la empresa se adapta a las contingencias en una situación dada.

- El desarrollo empresarial: aquí la cultura varia con cada etapa de desarrollo que experimenta la organización. De esta manera, la cultura desempeña funciones diferentes en las etapas de su evolución institucional.

Este tipo de cultura evoluciona junto a la organización pasando por el enfoque primario que le otorga una dirección común, el enfoque racional que consolida la cultura, el enfoque evolutivo donde se renueva, y por último, el enfoque metafísico, donde mantiene finalmente su espíritu institucional.

- La dinámica de la cultura: en este caso la cultura se analiza en función de las características propias de la organización. Se toma en cuenta aspectos de la cultural como su fuerza, concentración, apertura y autonomía.

- La relación con el entorno: este tipo de organizaciones le otorga gran importancia al sistema cultural, el cual se desarrolla en función de los niveles de apertura hacia el entorno, indicando si la institución suele ser propensa al cambio, gracias al recibimiento de influencias externas, o si por el contrario, se aísla de las oportunidades que le brinda.

2.3. Desarrollo cultural

Desarrollar una cultura de trabajo participativa y humana significa la búsqueda del equilibrio entre las operaciones de la organización (tecnología, clientes, mercados, leyes, etc.); y el aporte humano de la organización (sus significados, valores actitudes, confianza y motivación).

Phegan (1998), advierte que gracias al aporte humano el sistema de comunicaciones puede agregar valor, facilitando el flujo de la información y capacitando en las áreas donde los cambios del entorno lo exijan.

En las culturas institucionales con altos índices de participación este intercambio comunicacional se hace más fácil. La estrategia de encargará de guiarlo hacia los objetivos pensados.

A juicio de este autor la cultura privilegia en nosotros ciertas conductas e inhibe otras, asimismo. dice que una cultura laboral abierta alienta la participación y una conducta madura de todos los empleados.

Los hechos culturales son revelados por la conducta y experiencia humana. Así se desprende que la larga trayectoria de los individuos en la organización les brinda mayor conocimiento sobre la cultura de la compañía.

Phegan (1998) identifica algunas características de la madurez cultural de los miembros de las organizaciones, entre las que se encuentran: "la interdependencia, autocontrol, automotivación, actividad, perspectiva a largo plazo, mando, conocimiento del yo, aceptación y extroversión, apoyo e interactividad, claridad conceptual, complejidad conceptual, creación e integridad en las organizaciones y sus miembros". (p. 41)

Una cultura institucional bien desarrollada también dependerá de las condiciones (económicas, sociales y políticas) del entorno donde se desarrollen las instituciones y de la evolución de las necesidades individuales de sus miembros. El reto organizacional consiste en ir adaptando y agregando a su cultura aspectos circunstanciales como estos.

Phegan (1998) comparte las etapas de desarrollo cultural elaborada por Loevinger y Weesler como de una descripción del proceso occidental de maduración cultural. A continuación se detallan los términos calificativos, que según su consideración, describen las diferentes etapas culturales de las organizaciones:

- Impulsividad: en este tipo de organizaciones existe en el equipo el temor a represalias, dependencia, explotación de los demás, agresividad, confusión conceptual.
- Auto-protección: los empleados tienen temor a ser sorprendido, son oportunistas, belicosos, manipuladores, con obsesión por la seguridad propia y anhelo por tomar el control.

- Conformismo: existe el respeto de reglas externas, sentido de pertenencia, deseo de ayudar, simpatía superficial, preocupación por la apariencia, banalidad, simplicidad conceptual.
- Conciencia: se basan en las normas de evaluación personal, autocrítica, metas a largo plazo, responsabilidad, respeto por logros, comunicación, complejidad conceptual, establecimiento de patrones a seguir.
- Autonomía: además de las características de las etapas anteriores existe tolerancia, manejo de necesidades, respeto de la autonomía, integración de ideas y acciones, claridad en el papel a cumplir, patrones complejos, ubicación del yo en el contexto social, amplio alcance y objetividad.
- Integración: Además de las características de las etapas anteriores, interviene las ansias de conciliación de conflictos interiores, valoración de la individualidad y una clara identidad.

Quedará de parte de cada equipo de trabajo ubicarse dentro de estas categorías y elaborar planes para pasar a las siguientes etapas. La importancia del desarrollo cultural en este sentido, radica en la disposición de los involucrados a mejorar y en la iniciativa de los líderes para emprender proyectos de mejora cultural.

Otro marco de análisis para evaluar la posición cultural propuesto por Phegan (1998) corresponde a los cinco niveles de tipos lógicos de la evolución, que según el autor contienen no solo al equipo humano, sino a la organización total. Los niveles expuestos describe a la organización en los diferentes niveles del mapa de la cultura organizacional:

1-. Física: especial énfasis en la química, equipos, herramientas, ingeniería y tecnología. Este nivel es excelente en casi todas las instituciones.

2-. Vida: organizaciones centradas en los sistemas y procesos, biología, procedimientos y métodos operativos, adiestramiento, software y eficiencia. En general el desarrollo de los sistemas operativos suele ser pobre.

3-. Competencia: desarrollo económico, autoridad, control, política, triunfo-derrota, reglas, información, productividad, ganancias y decisiones. El autor considera que a este nivel se le concede excesiva confianza en las compañías.

4-. Lenguaje: mayor interés en las comunicaciones entre las partes que la conforman, significado, comprensión, relaciones, trabajo en equipo, consenso, beneficio mutuo. En la mayoría de las organizaciones es de calidad deficiente.

El micro audiovisual gubernamental puede ser usado en los primeros niveles de la organización que desean convertirse en 'organizaciones con lenguaje', es decir, organizaciones con desarrollados niveles de comunicación en la búsqueda de beneficio mutuo (tanto para los directivos, como para los empleados). Se refiere al espacio donde es entendido y bien aceptado el micro audiovisual, como medio de comunicación que explican el cómo y el por qué de las acciones empresariales para el logro de sus objetivos.

Si bien es cierto que cada autor, matiza las concepciones de cultura de acuerdo a su experiencia en el campo de las comunicaciones a escala mundial, existe semejanza en las investigaciones que apunta a la búsqueda de una comunicación institucional que persiga la integración y coherencia empresarial.

Costa (1995) engloba las variantes conceptuales citadas en este capítulo definiendo a la cultura insitucional como

> (...) la energía integradora del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor, la cultura de servicio y el estilo de la empresa (p. 221).

No existe una fórmula mágica capaz de crear una cultura organizacional en poco tiempo, es una tarea de evolutiva, desarrollada con el mismo ritmo de crecimiento de la organización como sistema social.

El objeto del estudio y desarrollo cultural en las organizaciones es estratégico, y según Costa (1995), pretende reforzar y orientar el sentido vital de la empresa. "Dotarlo de una actitud compartida y de una aptitud de respuesta eficiente y solidaria. Ellas hacen en conjunto, la personalidad, la conducta y el estilo corporativo". (p. 221)

Aunque se realicen infinidades de teorías que intenten explicar la cultura y sus consecuencias, es necesario aclarar que no se trata de un elemento estático, sino por el contrario como afirman Abravanel, et al.(1992) "es una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de los acontecimientos organizacionales". (p. 33)

La cultura interactúa con las demás estructuras de la organización, y por ello, debe ser tomada en cuenta en la planeación de cada uno de los objetivos organizacionales; para que sean comunicados bajo un mismo código de valores y costumbres a todos.

2.4. Análisis de la Cultura Corporativa

Para lograr el desarrollo cultural ideal es necesario conocer el estado actual de la cultura, para ello, los autores han creado distintos métodos para abordarla. En esta investigación se tomo el modelo de Luis Tejada Palacios (1987), quien propone dos metodologías para evaluar el estado de la cultura institucional: el análisis diacrónico y el sincrónico.

- **Análisis Sincrónico**

El análisis sincrónico consiste, a juicio de Tejada (1987), en la realización de un "formato para el registro de la identidad, a través de los datos institucionales que se enfoca en el papel de las ideas, normas y valores en la empresa" (p. 10).

Tejada (1987) indica que este tipo de análisis se puede definir como el 'libro blanco' que registra todos los datos de identidad cultural de la empresa en materia de ideas, normas y valores, especialmente con referencia al papel que estas categorías tienen asignados en la compañía.

En ese documento se vacían todas las características culturales encontradas en la organización, para que sea analizadas, cuantificadas, y posteriormente se propongan soluciones culturales con base a ello.

Según explica Tejada (1987), la elaboración de un análisis sincrónico depende de dos vías, por una parte, el estudio de las políticas internas de la compañía sobre las ideas de progreso y las normas en torno a los comportamientos esperados y los valores en los que la empresa cree, para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, se realizan entrevistas a profundidad o sesiones de 'tormenta de idea' con los directivos de la empresa, que según Tejada (1987), sirven "para determinar la esencia no escrita del pensamiento que mueve a la compañía" (p. 10).

Tomando información a través de estas dos alternativas se podrá conocer el estado de la cultura, ubicarla en la tipología descrita anteriormente y proponer estrategias y acciones para el mejoramiento cultural.

- **Análisis diacrónico**

Como segunda metodología para evaluar la cultura institucional Tejada (1987) propone el análisis diacrónico, entendido como "el formato para el análisis histórico documental de la identidad corporativa. Este formato debe contener los marcadores de cambio y estabilidad de la empresa a lo largo de su vida" (p. 25).

El análisis diacrónico también es conocido como un formato de identidad histórica, es decir, puede ser utilizado como un instrumento que garantiza un estudio completo de todos aquellos aspectos considerados de interés para los fines propuestos.

La base del análisis histórico, según el criterio de Tejada (1987), reside en la posibilidad de disponer de un compendio de documentos que resuman todo lo concerniente a la organización: "sus objetivos fundacionales, el perfil de identidad buscado, los cambios de propiedad existentes, el nombre social y comunicativo de la empresa, las variaciones de la finalidad empresarial y profesional de la compañía" (p. 25).

Sea cual sea el tipo de análisis emprendido para estudiarla y mejorarla, la cultura institucional debe identificar los valores de los miembros de la empresa con la intención de lograr las metas grupales e individuales propuestas.

Si bien es cierto que cada autor, matiza las concepciones de cultura de acuerdo a su experiencia en el campo de las comunicaciones a escala mundial, existe semejanza en las investigaciones que apunta a la búsqueda de una comunicación institucional que persiga la integración y coherencia empresarial.

Joan Costa (1995) engloba las variantes conceptuales citadas en este capítulo, definiendo a la cultura institucional como

> (...) la energía integradora del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor, la cultura de servicio y el estilo de la empresa (p. 221).

No existe una fórmula mágica capaz de crear una cultura organizacional en poco tiempo, es una tarea de evolutiva, desarrollada con el mismo ritmo de crecimiento de la organización como sistema social.

El objeto del estudio y desarrollo cultural en las organizaciones es estratégico, y según Costa (1995), pretende reforzar y orientar el sentido vital de la empresa. "Dotarlo de una actitud compartida y de una aptitud de respuesta eficiente y solidaria. Ellas hacen en conjunto, la personalidad, la conducta y el estilo corporativo". (p. 221)

Aunque se realicen infinidades de teorías que intenten explicar la cultura y sus consecuencias, es necesario aclarar que no se trata de un elemento estático, sino por el contrario como afirman Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs,

Poupart y Simard (1992) "es una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de los acontecimientos organizacionales". (p. 33)

La cultura interactúa con las demás estructuras de la organización, y por ello, debe ser tomada en cuenta en la planeación de cada uno de los objetivos organizacionales; para que sean comunicados bajo un mismo código de valores y costumbres a todos.

3. La identidad organizacional

3.1 Definición

Las organizaciones, como todo sistema social, están dotadas de una cultura que -como ya se explicó- se construye a lo largo de la vida de la empresa, asimismo, están dotadas de una personalidad que las hace funcionar de manera distinta. Cada Institución crea su identidad tomando como base todos sus componentes. Ellas definen su forma de ser y así se presentan ante el entorno.

El micro AGI como parte de la estrategia comunicacional, transmite en sus imágenes elementos que permiten a los miembros de la organización identificarse, respondiendo así a la plataforma institucional a la que pertenece.

La identidad no se trata de una cualidad que la empresa posee *per se*. El teórico Tejada (1987) afirma que la identidad "se trata de una personalidad construida por la empresa, (...) es el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial" (p. 3)

Por la necesidad de conocerse y para mejorar sus procesos, las organizaciones se autoevalúan, buscando las características de su identidad, entre sus ventajas, oportunidades y debilidades.

Siguiendo con la idea que distingue a la identidad como la personalidad empresarial, Römer (1994) afirma que la identidad corporativa es la percepción que tiene una empresa sobre ella misma, la asemeja al sentido que tiene una persona sobre ella.

Adicionalmente a todos los valores que las identifican, las organizaciones gubernamentales necesitan crear su identidad a través de los valores culturales del Estado.

Tejada (1987), afirma que la personalidad de las instituciones está constituida "por las distintas ideas, signos, principios y objetivos que han dado forma a la empresa en el pasado" (p. 3), esto involucra, las acciones de la empresa que la distingue de sus competidores.

Al igual que en las demás organizaciones, en el sector gubernamental las acciones del pasado sirven de guía para no cometer errores futuros en la creación de las identidades. Tomando los objetivos del presente, que estén insertos dentro del plan de desarrollo del Estado.

Con una idea similar a la de Tejada, Römer (1994) define algunos componentes de identidad institucional; entre los que distingue "el historial de la empresa, sus creencias, filosofía, la tecnología que utiliza, los propietarios, la gente que trabaja en ella, la personalidad de sus gerentes, los valores éticos y culturales y sus estrategias" (pág 100).

En definitiva todos los elementos que funcionan dentro de las organizaciones forman parte de su identidad y la configuran a través de sus acciones. Ninguno actor perteneciente al mundo Institucional se escapa de estar inserto en la personalidad organizacional.

Para Bartoli (1992) la vida de la organización se caracteriza por sus códigos permanentes de existencia y su identidad, la cual se traduce por el nombre, el logo, la misión y los destinos fundamentales.

Por ello, la empresa necesita tener un discurso que le permita ser identificada entre las demás, que conjugue los intereses de todos sus miembros y que explique claramente lo objetivos y funciones de cada cual.

Bartoli (1992) indica que "el discurso de identidad dentro de la empresa apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia, el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, con mensajes colectivos" (p. 108).

Con un colectivo identificado por medio de un discurso coherente, todo el equipo organizacional hablará el mismo idioma y se entenderá al momento de compartir información, para encaminarse en un mismo objetivo.

La identidad, a juicio de Tejada (1987), es el resultado de un esfuerzo colectivo y objetivo. Colectivo, porque surge de la globalidad de las ideologías, prácticas y valores de la empresa. Objetivo, porque no depende del juicio individual de una persona, sino de un proceso de decantación y de elaboración supraindividual.

La identidad deber aspirar a ser estable en el tiempo, y no limitarse a ser un fenómeno provisional, porque se trata de la cédula de identidad de la

organización que no se desprende de ella, sino más bien se alimenta de sus experiencias.

Una vez que se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa, Römer (1994) recomienda que "es el momento de trazar un programa de identidad corporativa" (p. 105). Asimismo acota que esta decisión puede modificar las estrategias actuales de una organización.

La creación formal de programas y planes de identidad deben ser guiados por expertos en las comunicaciones integrales que reúnan todos los elementos diferenciadores de la organización de manera precisa y sencilla.

En este sentido, la idea fundamental que subyace a cualquier programa de identidad, según Chajet (citado en Römer, 1994), indica que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que produce debe proyectarse una clara idea de lo que es y de lo que persigue.

Una vez más los autores dejan en claro la necesidad de integrar todos los componentes de la organización en su identidad.

Römer (1994) indica que "la única manera de obtener la información acerca de la identidad, es a través de encuestas a los empleados, niveles gerenciales y accionistas" (p. 103).

De esta manera, las organizaciones deben recordar que para tomar conciencia de los elementos de la identidad organizacional, necesitan hacer un análisis interno de cómo funcionan, y por ende, identificando que las diferencia.

La identidad no se crea por el simple capricho de los equipos de comunicación, a partir de sus principios básicos, tienen determinadas funciones que explican su importancia dentro del colectivo organizacional.

3.2. Principios de la identidad institucional

Villafañe (1998) identifica el carácter normativo e integrador como los principios básicos de la identidad. Ya que la función de los manuales consiste en "determinar y homogenizar las aplicaciones corporativas en cualquier soporte empleado" (p. 116).

Este autor agrega que se trata de un elemento integrador porque "se construye en la mente de sus públicos a partir de la estructuración de un conjunto de elementos" (p. 117), entre los cuales existe una correspondencia.

La identidad agrupa, integra, une al colectivo, ya que al tener algo que compartir se desarrolla la afinidad en el colectivo. Así el equipo tiene aspectos comunes que permite aminorar los roces producto del estrés del día a día.

La identidad visual por medio de sus elementos tangibles, ayuda a darle coherencia gráfica a la empresa, reforzándola. A la vez dicta la pauta visual al establecer las normativa en sus manuales.

Para Villafañe (1998), de la normativa y la integración se derivan los cuatros principios específicos de identidad. El simbólico, el estructural, el sinérgico y el de universalidad.

La identidad se basa en un principio simbólico porque expresa la necesaria relación que debe existir entre la empresa y su identidad visual, de una manera simbólica que traduce su cultura.

El principio estructural responde a la necesidad de diseñar la identidad visual, con base a la simplicidad de sus los elementos visuales. Por otra parte, en lo referido a su componente sinérgico se debe plasmar una relación entre la cultura, la comunicación institucional y la identidad visual.

Finalmente el principio universal, sigue la idea de Costa (1987), en cuanto a la universalidad temporal, que recomienda evitar la construcción de una identidad efímera que provoque la obsolescencia de la misma. En este mismo principio, se involucra la universalidad cultural de las organizaciones, para evitar el uso de códigos excesivamente localista que impida una comunicación clara en el caso de expansiones.

3.3. Funciones de la identidad institucional

Ya se ha dicho que la identidad visual pretende diferenciar a la empresa en su entorno, pero al momento de crear la identidad no todas las áreas de la organización entienden su verdadera importancia.

Villafañe (1998) destaca cuatro funciones pragmáticas de la identidad visual: la identificación, diferenciación, memoria y asociación.

Como se ha mencionado anteriormente, la identificación es la función primordial de la identidad ya que facilita el reconocimiento de los productos y servicios de la institución, su comunicación gráfica, las características de su entorno físico y su equipo humano.

En lo concerniente a la función de diferenciación, la identidad es relevante al momento de la creación de las estrategias de comunicación de la organización, ante la competencia y el contexto global.

La función de memoria de la identidad visual, resalta la necesidad de un diseño de fácil recordación por parte de los miembros de la organización. De igual manera, esta función depende de factores como la simplicidad de los diseños, la originalidad o redundancia, la pregnancia y la armonía entre los componentes visuales y tipográficos.

Como parte de sus sistemas de identidad las organizaciones utilizan determinadas herramientas para comunicarse internamente. Así fluye la información de manera vertical u horizontal dependiendo de sus estructuras.

La identidad debe intervenir en gran cantidad de elementos para lograr la integración del equipo dentro de las organizaciones, por ello, sus componentes, son divididos en dos tipologías, para no dejar por fuera ningún elemento determinante.

Pero no se debe olvidar que cualquiera de sus dos vertientes la identidad debe contener, tanto la dimensión ética como la dimensión social de la organización, para reflejar fielmente su razón de ser.

3.4. Tipos de identidad institucional

La identidad es entendida en dos dimensiones la conceptual y la gráfica o visual. A partir de esta clasificación, varios autores proponen la creación de la identidad de cada organización.

Siguiendo esta clasificación, Tejada (1987) indica que la Identidad está formada por dos elementos esenciales: el sistema cultural corporativo o identidad conceptual y la identidad visual o gráfica.

3.4.1. Identidad conceptual

La identidad conceptual incorpora los elementos profundos de la empresa, sacados de la propia esencia de sus creencias y valores, con la intención de diferenciarla frente a los demás.

Para crear de la identidad conceptual es necesario ubicar la información pertinente a la empresa a través de su equipo. En cuanto a este punto, Tejada (1987) indica que la identidad corporativa está constituida por dos aspectos: la autoevaluación, que busca en el pasado los documentos, patrones de comportamiento y signos físicos, que han distinguido a la empresa.

El segundo aspecto que compone la identidad conceptual, según Tejada (1987), se identifica cuando la organización -tomando como base los resultados de la retrospección inicial- establece el listado de los principios, objetivos e ideas, que deben presidir la identidad de la empresa en el presente y en el futuro.

Cuando se identifican los rasgos básicos de la organización se esta creada la propia identidad, por ello es importante que la búsqueda de los datos sea eficaz y tome en cuenta la historia de la organización desde sus inicios.

Toda empresa debe fundamentarse en una concepción filosófica que da origen a una concepción integral de la identidad corporativa la cual, según Sanz

(1996), debe contemplarse desde diversas perspectivas, "dando cabida a varios ejes o planos de análisis, especialmente a un plano ético y a un plano cultural.

En el plano ético incorpora los valores propios de la organización y la concepción de su responsabilidad social con el entorno humano al que afecta su actividad. Y en el plano cultural, hace referencia al conjunto de creencias y valores que rigen la conducta de la empresa (Sanz, 1996).

A través de la búsqueda exhaustiva, involucrando sus valores éticos sociales y culturales se reunirá la información necesaria para la creación de la identidad conceptual.

3.4.1.1. Filosofía de gestión

En la búsqueda del orden del sistema empresarial, es necesario controlar elementos intangibles que determinan de manera indirecta el estilo gerencial y la operabilidad organizacional. La filosofía de gestión se encarga de darle coherencia a estos elementos intangibles para que aporten valor y faciliten la consecución de las metas empresariales.

Los elementos componentes de la filosofía de gestión son:

3.4.1.1.1. Los valores

Los valores constituyen la base moral de la empresa, en ellos se conjuga el *deber ser* del comportamiento de los integrantes de la organización. Asimismo, representan el marco moral utilizado para evaluar y medir las

conductas y motivaciones del recurso humano de la organización. David Casares, José González y Alfonso Siliceo (1999) los define como:

> (...) aquellas concepciones prácticas y normativas heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social (p. 51).

En este mismo sentido, Bertoglio (1995) también considera como valores a los aspectos trascendentales, morales, sagrados o pragmáticos y especifica que todos los valores deben estar asociados con resultados funcionales para la empresa. Manteniendo la tendencia de darle una función integradora a todas las áreas de la organización.

Este tipo de valores otorgan a la empresa una historia que contar, les permite recordar los elementos que se lograron en el pasados, impulsando así al futuro.

Asimismo Gustavo Manrique (2001), considera a los valores como "las justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas más elaboradas tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema" (p.19).

De esta manera, se entiende que los valores corporativos deben estar estructurados para proporcionar el beneficio de la organización y los individuos que en ella participan.

De las organizaciones dependerá que el desarrollo de sus valores este alineado con sus objetivos, porque de otra manera, en lugar de colaborar, servirían de freno al desarrollo organizacional, por no perseguir los mismos fines ni caminar en la misma dirección.

Max Römer (1994), afirma que los valores "son capaces de proporcionar una lógica emocional a los miembros de la empresa" (p. 54). Basándose en este planteamiento, resalta que las organizaciones deben divulgar y ser consecuentes con los valores que inspiran su vida institucional, para crear la cultura.

Reafirmando la relación de los valores con la cultura, Casares, González y Siliceo (1999) definen a los valores como significados específicos que tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura. "Una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito" (p. 59).

Los valores constituyen la base de la cultura de las organizaciones, por esta razón, se convierten en elementos importantes a ser tomados en cuenta al momento de producir micros AGI, ya que gracias a ellos, este tipo de audiovisual puede ser identificado con mayor rapidez por aquellos públicos específicos que se relacionen directa o indirectamente con la organización, como por ejemplo: el recurso humano, los clientes, organismos adscritos, entre otros.

Los autores citados coinciden con Luis Tejada Palacios (1987) en la idea de que "los valores son las creencias y moral de la empresa; y tienen la misma importancia que las normas e ideas en la creación y mantenimiento de la cultura corporativa" (p. 9).

Si bien es cierto que los valores están presentes en todas las organizaciones desde las más pequeñas hasta en las grandes multinacionales, también es verdad que ellos diferencian a las organizaciones.

Independientemente del tipo de organización que sea, una empresa necesita tener valores en los que creer, en este sentido, Tejada (1996) también considera como valores importantes a "la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo por cada miembro, el afán de superación", entre otros (p. 9).

Como valores se pueden identificar muchas maneras de actuar de los miembros del equipo, su importancia radica en que sean identificados y se conjuguen en beneficio del bienestar organizacional.

Como ejemplo de la variedad de aspectos identificados como valores organizacionales, encontramos que Kreps (1995) encuentra a las creencias íntimamente relacionados con ellos; y asevera que está unión "ayuda a los miembros de la organización a interpretar la vida" (p. 141).

En general, según Casares, González y Siliceo (1999), los valores corporativos se caracterizan por:

- Configurar la identidad de los individuos de la empresa.

- Orientar el comportamiento cultural, a través de una integración axiológica (es decir, alcanzar la máxima adecuación entre la ida real y la vida ideal).

- Regular la vida social hacia el logro de los fines propuestos, en torno a dos ejes: la tradición o memoria institucional y el proyecto colectivo.
- Actuar como un mediador instrumental en la realización humana

Los valores institucionales favorecen a los miembros de la organización en la estructuración de metas coherentes entre los objetivos personales y los corporativos, a su vez y según Casares, González y Siliceo (1999), "ayudan a configurar el modo de vida del grupo, convirtiéndose en parte de un juego entre la libertad personal y los condicionamientos sociales" (p. 65).

Debe existir un equilibrio de valores en la organización, en la búsqueda de una configuración perfecta, capaz de adaptarse al entorno de la organización, y satisfacer a sus miembros y a sus públicos.

Siguiendo esta afirmación, Casares, González y Siliceo (1999) indican que es necesario cuidar el equilibrio entre las fuerzas centrípetas –aquellas une al grupo en torno a los valores compartidos- y las centrífugas –que diferencian a los individuos por los distintos sentidos que dan a cada situación- "los cuales determinarán el grado de aceptación o rechazo de cada miembro por parte del grupo, y por otro lado, el grado de contribución de los individuos a los fines colectivos" (p. 65).

Vivir bajo un código de valores dentro de las instituciones asegura al individuo ser aceptado y reconocido, factor que contribuye al logro de la autosatisfacción, que a su vez, repercute en la obtención de los fines colectivos de forma voluntaria: esa es la función utilitaria de los valores dentro de las organizaciones.

Phegan (1998) respecto a esto dice que:

> Tener una amplia visión de nuestro valor y propósito en la vida es lo mejor para nosotros. Conducir con base fundamentalmente en los valores humanos es lo mejor que podemos hacer por los demás, por nuestros seres queridos y ciertamente por la compañía (p. 166).

No se puede olvidar que el hombre es un ser social, fundamentado en valores que pueden ser aprovechados por la empresa, para beneficiar tanto a la asociación como a los individuos que forman parte de ese colectivo.

Con valores que sustenten la misión y visión organizacional, la comunicación institucional puede crear herramientas comunicacionales -como los micros AGI- capaces de transmitir mensajes sólidos que comuniquen la filosofía de gestión propia de las organizaciones y sus empleados, quienes trabajan juntos para llevar a cabo una misión y una visión común.

3.4.1.1.2. La misión

La misión de toda empresa identifica lo que ella es, plantea su razón de ser, y a la vez, muestra la contribución que hace a la sociedad a la que pertenece. En general, también sirve para identificar a las organizaciones ante quienes desconocen su principal motivo de acción.

Para Thomas Garbett (1991) la misión es un enunciado que describe el carácter básico de una compañía. "Usualmente contiene una descripción de ésta, sus objetivos generales y sus principios operativos" (p.14).

En la misión se aclara qué hace la empresa y se evita perderse en objetivos alternos que podrían distraer la acción fundamental de la empresa.

Para el autor citado, las prioridades de la misión estarán determinadas de acuerdo al énfasis que se le dé a cada elemento que conforma a la empresa, ya sea la calidad, crecimiento, relaciones con los empleados, utilidades, clientes, intermediarios, accionistas, competencia y público en general.

Es fundamental para la vigencia y funcionamiento de la visión que tenga una permanencia en el tiempo a largo plazo, según Garbett (1991) "para soportar el cambiante mundo de la empresa" (p. 15); y servir de base sólida a la visión organizacional.

D. Deninson (1991) asegura que las misiones tienen dos comportamientos básicos sobre las organizaciones. El primero consiste en dar sentido a las razones que justifiquen la importancia de la organización dentro del colectivo; y la segunda se refiere al sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. "Ambos factores son apoyo para los valores rectores o claves de la organización" (p. 12).

La misión puede transmitirse a los empleados a través de un micro AGI, como parte de programas de inducción dirigido a los nuevos empleados, y a la vez, debe estar inmersa indirectamente en el resto de los audiovisuales institucionales de las organizaciones como sello distintivo del resto de las producciones audiovisuales institucionales.

Siguiendo esta conceptualización, al igual que los valores institucionales la misión debe satisfacer las funciones personales de los individuos pertenecientes a la organización (Deninson, 1991).

Como elemento componente de la filosofía de gestión organizacional, la misión tampoco debe estar aislada del resto de las operaciones y estrategias de la empresa. De igual forma, los audiovisuales creados a partir de la misión

deben surgir de necesidad de la empresa en transmitir su filosofía de gestión, asimismo, deben ser gerenciados como parte de una acción integral permanente.

3.4.1.1.3. La visión

Al igual que los valores y la misión, la visión de la organización se inserta como parte de la filosofía de gestión empresarial. Siguiendo con el objetivo de controlar los elementos intangibles de la organización, la visión institucional habla de lo que la organización será en un futuro en términos ideales, ubicada en un contexto global más amplio.

Tomando como base la misión y los objetivos generales a largo plazo, las organizaciones crean su visión, resumiendo así el futuro al que desean llegar, elaborando de esta forma una guía que impide la pérdida del rumbo perseguido.

Römer (1994) define a la visión institucional como "un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que se es y lo que se quiere ser" (p. 73).

Este concepto relaciona la percepción que se tiene de la empresa en el presente, con la búsqueda del camino correcto para llegar al futuro planeado. Sobre la base de lo que soy, tomando en cuenta los errores y aciertos, se planificará el futuro, cuidando no caer en fallas pasadas.

Según Römer (1994), la visión se convierte en el marco regulatorio para el cumplimiento de las acciones de la empresa. "De la visión parten las estrategias de la organización con un único propósito: la acción" (p. 74).

La misión, los objetivos y las estrategias comunicacionales de la institución se reflejan en la visión, la cual se hace tangible cuando se plasma en metas y proyectos específicos (Römer, 1994). Al igual que la misión, "la visión toma en cuenta los valores y la cultura corporativa de la empresa para desarrollarse" (p. 74), de esta manera la misión se configura con objetivos encaminados a cumplir una visión organizacional.

Tomando en cuenta la proyección hacia el futuro que hace la visión, el autor citado anteriormente, hace un llamado para no olvidar que el cumplimiento de la visión depende de la precisa configuración de los objetivos expuestos en la misión, para no convertirla en sueños utópicos del futuro. La claridad y el realismo de los objetivos futuros definirán visiones posibles.

Marc Van Der Erve (citado en Römer, 1994), plantea la ingeniería de visión como:

> Una estrategia tiene como objetivo especificar un proceso para definir la visión de una empresa y también un modelo para comunicarla a la organización. Es decir, la visión se debe convertir en parte de la cultura empresarial y es, a la vez, esta misma cultura la que añadirá valores propios, adicionales, mediante la creación de visiones que apoyan a la principal (p. 75).

Senge (citado en Römer 1994).dice que estructurando visiones que sean realmente compartidas con todos los miembros de la organización se propicia el compromiso genuino colectivo, antes que el mero acatamiento. "Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común" (p. 79).

Siguiendo la idea de James Belasco (citado en Römer, 1994) este trabajo de grado recuerda al lector que tener una visión no es suficiente, la misma debe

cumplir con tres objetivos: "destacar las ventajas estratégicas, inspirar para alcanzar esas ventajas en todo momento, y ser lo suficientemente clara para ser empleada como criterio en la toma de decisiones" (p. 77).

Como bien lo dice David Newstrom (citado en Casares, González y Siliceo, 1999), "la visión es una idea de lo puede y debe lograrse a futuro. Si se explica de manera adecuada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo" (p.132).

La visión representa una guía de lo que esperamos en un momento sea el futuro, pero no es exacta, si bien los tiempos van cambiando también puede variar los objetivos empresariales, y por ende la visión de esa organización, debido a circunstancias del entorno.

La visión puede cambiar sin necesidad de atarse a ninguna estructura rígida, moldeándose a los nuevos requerimientos; pero debido a las consecuencias futuras que puede traer está decisión, los gerentes encargados de crear la filosofía de gestión deben abrir sus pensamientos hacia el futuro y proyectarse para no tener que cambiar su visión, ya que esta acción generaría reestructuraciones importantes, en el resto del sistema de comunicación y en la organización en general.

En resumen, la identidad conceptual y todo lo que esta conlleva, debe plasmasrse en una identidad gráfica o visual, reconocible a simple vista por los miembros de la organización

3.4.2. Identidad visual

Este tipo de identidad se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constitutivos de la identidad de la empresa. Por medio de ella se identifica a la empresa al pasar de los años.

La identidad visual, a juicio de Tejada (1987), traduce "la manifestación visual, física o el rasgo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación en el mercado o sistema social" (p 3).

En ella se plasma la identidad conceptual a través del juego visual creativo, capaz de traducir en formas y colores a la empresa. La identidad visual busca ser reconocida con solo una figura o un diseño, para así posicionarse en la mente de sus públicos.

Su importancia radica en la inteligente de transmitir el significado empresarial de manera coherente, sin perderse en esteticismos ni modas. Tejada (1987) justifica la existencia de la identidad visual corporativa en la siguiente hipótesis:

> Si el símbolo, el logotipo, la gama de colores, en fin, todo lo que se haya escogido como identificador físico, no están siendo respaldados por un comportamiento acorde con lo que se predica en la empresa, la identidad corporativa será simplemente una vitrina, hermosa sí, pero sin una base de personalidad real en qué sustentarse (p. 4).

3.4.2.1. Elementos de la identidad visual

La identidad visual de la empresa es única, y siguiendo la idea de Tejada (1987), "consiste en la agrupación del símbolo con un logotipo, un color determinado, un alfabeto, y un sistema de señales propio". (p 38). De esta manera este autor identifica como elementos de la identidad visual a:

- **El símbolo:** es la marca visual que representa la empresa. Por lo general, son arbitrarios, es decir, no tienen una relación natural con ella; sencillamente la representan, y según Tejada (1987) "toman el lugar de la empresa" (p 36). Es la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual.

El símbolo cumple su función en la medida en que identifica a una empresa y la diferencia de las demás. Adicionalmente, la simbología siempre es adoptada, porque no hay ninguna forma natural de expresar visualmente las cualidades que se tienen y las que se pretende tener sin recurrir a una propuesta visual que no existía antes.

- **El logotipo:** es el nombre de la empresa. La mayoría de las compañías construyen su identidad visual con base de adicionar el logotipo al símbolo. El logotipo es otra marca de identidad que no puede existir sin ciertas condiciones de color y de tipografía.

Dentro de este elemento, Tejada (1987) identifica como el nombre comunicativo, "al nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa. (...) Es aquel nombre que logra imponerse entre grandes sectores de la audiencia" (p 39). Joan Costa (1987) recomienda que un buen nombre de marca debe ser: breve, eufónico, pronunciable, de fácil recordación y sugestión

- **El color:** es otro componente de la identidad visual y se presenta como un elemento distintivo del logo y el símbolo. Tejada (1987) indica que "no hay principios ni teorías concluyentes que prohíba el uso de ciertos colores y exija otros en particular. La cuestión queda al arbitrio del buen gusto de los diseñadores" (p 41).

El uso del color depende del tipo de empresa y las funciones que realiza, se observa que, por ejemplo, una organización de salud no usa los mismos colores que una empresa que comercializa ropa para niños.

- **La tipografía:** Constituye otra marca de identidad, tiene que ver con la manera en que una empresa escribe su nombre en su logotipo, directivos, papelería, entre otros. La libertad de composición es en este campo menor para Tejada (1987) que en el diseño de un símbolo o de un logotipo, e incluso que en el tema del color.

- **La señalética:** según Tejada (1987) es el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización. En las organizaciones comprende la señalización de sus fachadas externas, la señalización interna de sus unidades de producción y oficinas, etc.

Hay múltiples maneras de lograr una buena señalización utilizando el símbolo, el logotipo y los colores corporativos, e incluso utilizando las tipografías corporativas.

Todos los elementos señalados como parte de la identidad visual deben ser utilizados, en todos los documentos que maneja la empresa. Así veremos la identidad visual en la correspondencia, el papel de escribir las cartas, las tarjetas de presentación, las formas administrativas, y en general, en todos los formatos producidos por la empresa.

Tejada (1987) explica que en el caso de la identidad visual no existe un formato de análisis para aplicarlo directamente, "porque se trata de una temática de índole técnica y relativamente especializada" (p 45).

Pero en general, lo que se recomienda a las instituciones es mantenerse evaluando si la identidad visual está completa, es decir, analizar si comprende todos los elementos anteriormente mencionados. También es relevante estar atentos en cuanto a la uniformidad de la identidad, verificando el uso de un solo modelo de logo y símbolos, colores etc. Pues no conviene el uso de múltiples colores y alfabetos que dispersen la coherencia de la identidad organizacional.

3.4.2.2. Manual de identidad visual

El proceso de creación de la identidad visual corporativa culmina con la redacción del manual de identidad visual

Tejada (1987), define a los manuales de identidad visual, como una metodología aprobada en el terreno de la construcción de la identidad visual corporativa. El autor explica que en su primer paso de elaboración, este tipo de manuales está compuesto por "una sección dedicada al logosímbolo y a su proceso de construcción, y que se conoce como el identificador" (p 49).

El logo y el símbolo deben ser identificadores, en el sentido de reflejar la personalidad de la empresa, no puede perderse de vista su fin último durante su creación.

En la segunda sección del manual, Tejada (1987) explica que se selecciona la familia tipográfica a utilizar. En la tercera parte se escoge la propuesta cromática distintiva.

En la cuarta sección, el autor citado dice que se comienzan a contemplar las aplicaciones básicas de los rasgos visuales construidos en la publicidad, vallas, medios de promoción, objetos corporativos como: llaveros, agendas, entre otros.

Después de estudiar los rasgos físicos de la compañía, el manual de identidad visual proponen diferentes proyectos en forma de líneas de identidad, que son el conjunto de símbolo y logo en versión cromática (Tejada, 1987).

En esta etapa se recomienda que los diseñadores trabajen conjuntamente al equipo de analistas en el campo de la cultura interna corporativa, para asegurarse del reflejo fiel de la identidad conceptual corporativa.

Eugeni Roselli (1991) recomienda que a pesar de sus especificaciones gráficas el manual de identidad visual debe ser adecuado para todos los miembros de la organización. También cree necesario que "el personal este preparado con bastante anticipación a través de los canales de comunicación de la empresa" (p.161) para el uso eficaz del manual.

Si los empleados no tienen conciencia de la función y uso de la identidad corporativa el esfuerzo dedicado a su creación se esfuma, porque se corre el riesgo de que no la implementen de la manera correcta.

Sanz (1996) aclara que es necesaria la creación de las normativas de aplicación de los elementos de base de la identidad de la empresa utilizando una serie de diseños que puedan por sí mismos evocar el todo empresarial.

Por medio de estas indicaciones el personal se puede ir adaptando al uso del nuevo estilo de trabajo, en cuanto a los elementos gráficos. Hasta llegar al momento en que ya lo internalicen y lo sientan como parte del colectivo organizacional.

En este documento que explica la normativa de uso del manual de identidad visual, Sanz (1996) recomienda que "se deben agregar otros signos que establezcan en su conjunto el estilo de la empresa, el nivel de calidad de servicios, la eficacia de su organización, su madurez tecnológica, su ética de actuación, etc."(p. 63).

Dentro de las organizaciones gubernamentales el manual corporativo puede servir de gran ayuda, por los constantes cambios de directivas que sufren este tipo de Instituciones democráticas, luego de cada proceso electoral. De esta manera el manual facilitaría la continuidad en el uso de la identidad gráfica.

3.5. Desarrollo de la identidad institucional

La creación de la identidad institucional es un proceso continuado. Roselli (1991) opina que para su desarrollo se necesita pasar por una orientación, diseño, puesta en marcha, y finalmente, la aplicación y el control.

En la fase de orientación Roselli (1991) indica que la alta gerencia debe crear un plan de enfoque que incluye los objetivos, la estrategia de desarrollo, la

planificación, el presupuesto, una estimación de costes y un modelo de organización y comunicación.

En la primera etapa de creación de un equipo de trabajo dedicado a esta labor, debido a que la creación de la identidad requiere una investigación profunda que rastree las necesidades históricas, sociales, organizativas, comunicacionales, económicas y de calidad.

En la fase de diseño se elaboran todos los elementos de la identidad visual, conformados en un sistema. Adicionalmente Roselli (1991) opina que se debe crear las normas de utilización de dicho sistema de identidad gráfica, para facilitarle el uso a los miembros de la organización.

En este momento de la creación corresponde la etapa donde se concreta toda la pre-producción que generó la búsqueda de la identidad conceptual, la cual se derivó en la identidad visual corporativa.

Una vez que este funcionando la identidad corporativa creada, viene la fase de identificación y control del proceso resaltada por Roselli (1991), quién recomienda recoger constantemente el material utilizado por la organización, para que posteriormente el departamento de comunicaciones corporativas compruebe que los objetivos planteados dieron fruto y están siendo implementados.

La identidad corporativa es de gran utilidad para las organizaciones en general porque la diferencia en el mercado y le otorga un estilo propio, que le permite ser reconocida por sus públicos claves. Por otra parte, la identidad corporativa supone para una empresa un valor agregado contable, que la revaloriza.

4. Comunicaciones institucional integrada

4.1. Definición

Aunque es común en el ámbito de la comunicación social escuchar hablar de las comunicaciones corporativas, institucionales, empresariales, integrales o integradas, este concepto es relativamente nuevo comparado con la aparición de las organizaciones.

Para Christian Regouby (1989) la comunicación institucional apareció "para subrayar una novedad: la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto" (p.25). Más bien cree que, más allá de su diversidad, la comunicación corporativa nació en oposición de la comunicación publicitaria de los productos y las marcas.

Más adelante las organizaciones abandonan su status de simple productor para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto y, como tales, se convierten en sujetos emisores de mensajes distintos a los publicitarios.

Ampliando el radio de acción de la comunicación dentro de la empresa, Luis Terife (1993) encuentra que el objetivo primordial de la comunicación corporativa consiste en "planificar dirigir y controlar los diferentes planes programas y estrategias comunicacionales en la empresa, a fin de asegura niveles óptimos de comunicación externa e interna"

El desarrollo de la comunicación institucional se explica porque en las organizaciones se hace presenta la necesidad de enunciar la política corporativa, traducir su filosofía de gestión en términos entendibles, y de esta manera sacar a la superficie los objetivos que la guían; convirtiéndose así en más que un emisor de marca.

Pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un proyecto orientado (yo soy aquello que hago por usted) explica la progresión de la comunicación institucional (Regouby, 1989).

Llegados los años 90's del siglo XX, surge el concepto de Comunicaciones Integradas, que hace mención de las comunicaciones corporativas, pero le agrega un elemento importante, el sentido global de las comunicaciones en beneficio de toda la organización y su entorno.

Ante esta realidad, Marielys Flores (2002) presenta a las comunicaciones integradas, como una solución que procura disminuir los márgenes de error entre: lo que se desea comunicar y lo que realmente se comunica.

Esta nueva concepción de las organizaciones busca orientar a todos los esfuerzos de comunicaciones internas y externas, y alinearlos en función de las estrategias globales de la empresa, para fungir como lo que debe ser una herramienta que facilita el intercambio de información, agregando valor.

La comunicación corporativa es la base para la coherencia de las estrategias. En tal sentido, afirma Jesús Villalobos (1992), que las comunicaciones corporativas deben ser enfocadas como un sistema de transmisión de la identidad.

De acuerdo a los todos estos conceptos es visible que la comunicación organizacional efectivas gerencian tanto la información del área interna, como la externa, lo que involucra la creación de estrategias culturales enfocadas hacia el refuerzo de la identidad y transmitida hacia los públicos claves con el fin de reforzar la imagen corporativa.

Como lo resume Flores (2002), las palabras claves de las comunicaciones integradas, son entonces: la coherencia y la consistencia, en lo que hace la organización y lo que comunica.

Ambos conceptos son vitales dentro de las instituciones, sin ellos se corre el riesgo de caer en dobles discursos y en la dispersión de responsabilidades. El papel de las comunicaciones integradas es amplio y para funcionar deben conocer los principios básicos de cada área de la empresa.

La base conceptual de las comunicaciones integradas es pragmática, a juicio de Pedraza. (citado en Flores, 2002), ya que no se centran en el poder del lenguaje, la sintaxis y la semántica de la comunicación. La comunicación va más allá, analizando la influencia del entorno y del contexto, además de las interacciones que las hicieron posibles.

En el día a día del trabajo comunicacional es donde se irán configurando las mejores formas de comunicarse, pero siempre teniendo presente las herramientas teóricas, en la búsqueda de la integridad total y la calidad del negocio.

El sector gubernamental no escapa a esa realidad, debe configurar sus sistemas de comunicación teniendo como eje el bienestar del Estado, interconectarse entre sus Instituciones para caminar hacia el mismo sentido, en otras palabras mantener una comunicación integrada.

Bobby Coimbra (citado en Flores, 2002) define la comunicación integrada como los principios básicos de los que parten el resto de las actividades de comunicación, relaciones públicas y publicidad. También afirma que se debe aprovechar el cúmulo de información y la capacidad de generar una comunicación creativa, como elementos diferenciadores.

4.2. Desarrollo de la comunicación integrada

Lograr una comunicación totalmente integral no se logra fácilmente. Para ello hay que vencer las barreras que erigen las variables de la organización (gente, estrategia, procesos y tecnología) y mantener un seguimiento riguroso de cada acción comunicativa, con el objeto de aprovechar al máximo las ventajas que trae la comunicación fluida de la organización por dentro y hacia fuera.

Persiguiendo el éxito de las estrategias de comunicación, Flores (2002) identifica dentro del desarrollo de las comunicaciones integradas las siguientes etapas:

- Establecimiento del mercado objetivo: definir quiénes son las audiencias claves o grupos objetivos.
- Estrategia de mercadeo: implica el conocimiento profundo de los elementos que impactan en los comportamientos y hábitos de los consumidores.
- Establecimiento de los objetivos de comunicación: que apunta hacia la definición del modelo de comunicación sobre el que se desea trabajar, con el objeto de precisar aspectos como patrón de compra, conocimiento y actitud hacia la marca.
- Estrategia de comunicación: se traduce en el diseño de la estrategia comunicacional integrada para que llegue al público con un mensaje unificado.
- Selección de las opciones de comunicación: busca la conexión entre las variables quién, dónde, cómo y cuándo se va a comunicar.

- Selección de medios: o herramientas adecuadas para difundir el mensaje.

No existe un único modelo para desarrollar comunicaciones corporativas integradas, lo importante es que las instituciones definan un modelo de comunicación adaptado a sus necesidades y sus posibilidades. Si bien en algunos casos se existirán organizaciones con más o menos recursos para el ámbito comunicacional, en cualquier caso se debe contar un una conceptualización de lo que se espera del plan de comunicaciones, realizado con base las metas comunes.

4.3. Funciones de la comunicación integrada

La comunicación corporativa integrada tiene funciones muy variadas, pero los autores Van Riel (1997), y Lucas (1997) por otra parte, destacan entre sus funciones principales las descritas a continuación:

- Completa el trabajo de identidad, y lo hace palpable a través de la imagen corporativa: así la comunicación se encarga de identificar los valores culturales que componen la identidad, asimismo, crean los planes para comunicarla, con el fin de crear una imagen positiva en el entorno.

- Crea y mantiene el prestigio de la organización: a través de la elaboración y transmisión oportuna de mensajes estratégicos.

- Mantiene a los públicos claves informados de las actividades que realiza: equilibrando el perfil de la empresa ante la opinión pública de acuerdo a sus intereses.

- Asegura la supervivencia ante crisis o amenazas: por medio de la gerencia de contingencias y vigilando al entorno para detectar posibles crisis. Adicionalmente comunica las acciones de responsabilidad social que le ayudan a construir su reputación, respaldándola así en momentos de crisis.

- Divide las tareas para facilitar el trabajo por dentro de la organización: facilitando la transmisión de información, por medio de los mecanismos de comunicación interna.

Entonces si la comunicación corporativa es todo lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, todos los que intervienen en ella son responsables de agregarle valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos (Pizzolante, 1995).

El éxito de la comunicación integral dependerá de muchos factores, de la coherencia de las comunicaciones internas y externas, de su coherencia con los planes de la organización, del nivel de compromiso logrado en el equipo, de la integración de todas las variables de la empresa, y en definitiva, del seguimiento de las complejas comunicaciones de las organizaciones.

4.4. Comunicación interna

Para el funcionamiento de la organización es necesario establecer la comunicación entre el equipo que la integra. Si se recuerda, la organización se trata de un sistema social, y como tal, necesita intercambiar información para desarrollarse.

Dentro de las organizaciones existe un público interno, que se debe atender para lograr los objetivos propuestos, y para ello, la comunicación interna ayuda en el intercambio de información acerca de sus necesidades, sus aportes, sus quejas y todo tipo de datos referentes a los procesos operativos que realizan.

Para Fernández (1999) la comunicación interna se refiere al

> (...)conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que les mantengan informados, integrados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización (p.32)

La comunicación interna se ocupa, en general, de todo el público interno de la organización. En este sentido Lucas (1997) identifica como sus actores principales a los empleados, los propietarios y los representantes de los empleados.

Para hacer efectiva la comunicación interna, las organizaciones utilizan medios de comunicación efectivos, que permitan la verdadera comunicación con su equipo interno.

- **Mecanismos de comunicación interna**

Según Bartoli (1992) entre los principales soportes de información o comunicación interna, destacan:

- Las publicaciones internas: dentro de esta categoría se ubican las cartas de información, las cuales pueden ser periódicas o circunstanciales; los sistemas de carteleras y algunos procedimientos electrónicos elaborados

(como flashes de información por vídeo interno, mensajería telemática, Intranet), entre otros.

Dentro de esta categoría se ubican los micros audiovisuales realizados con propósitos académicos, que sirven de herramienta de apoyo a la capacitación laboral.

- Indicadores de control: consiste en los indicadores de seguimiento, de síntesis o de control cuyo objetivo es procesar y recoger información referente a la empresa y su medio.

Bartoli (1992) asevera que estos indicadores pueden estar destinados a recoger información sobre el medio externo (evolución de los mercados, de los competidores, tecnologías, geopolítica, etcétera), agregar datos internos y servir como instrumentos de conducción y comparación; y transmisión de información estructurada a los demás interlocutores internos o externos.

De esta manera, la autora opina que "los indicadores de control generalmente vehiculizan informaciones reservadas a destinatarios privilegiados en la empresa" (p. 92), igualmente pueden transmitir información en forma ascendente, descendiente, informaciones laterales internas (comparando datos entre departamentos) o laterales externas (recepción de información del y hacia el medio).

- Encuestas: Gerard Donnadieu y Jean Pierre Rande (citado en Bartoli, 1992) indican que los estudios de sondeo generalmente realizan encuestas de satisfacción del equipo; de clima social interno; socioculturales en cuanto al sistemas de valores; socioorganizacionales, los cuales se refieren a las funciones y disfunciones de la empresa.

- Procedimientos de recepción: por medio de la fase de reclutamiento se puede obtener información privilegiada de los empleados, a través de mecanismos de comunicación bilateral.

Al momento de llegar a una nueva organización, el empleado escucha y registra mensajes específicos referidos al funcionamiento general, al servicio que integrará, a su actividad específica y a la de sus colegas. Recibiendo así, información de cómo funciona la empresa y cuál es su cultura.

Es necesario resaltar que también existen organizaciones que no usan ninguno de estos mecanismos, ya que prefieren el discurso oral. En este caso, el video institucional cobra importancia dentro de los planes de comunicación interna de los organismos, ya que pueden emplearlos como una herramienta que trasmite información necesaria e inclusive puede apoyar operaciones inductivas.

Pizzolante (1995) explica que para establecer con éxito los adecuados mecanismos de una eficiente red de comunicaciones internas hay que partir de tres premisas:

- En el sistema de comunicaciones debe participar todo el personal. No puede haber observadores, ni se deben dejar espacios para la aparición de islas.
- El sistema debe ser multidireccional, con clara definición de cada sentido de flujo, donde no haya vías ciegas.
- El sistema debe tener una conocida jerarquía de responsabilidades, empezando por la definición de funciones del Director de Comunicaciones y llegando a las de cada uno de los empleados.

Siguiendo los lineamientos de Pizzolante (1995), un buen sistema de comunicación interna requiere definir claramente las informaciones que deben comunicarse; determinar los medios para comunicarlas; establecer las responsabilidades de cada; fijar las metodologías necesarias para hacer un sistema permanente y coherente; realizar evaluaciones continuas para medir el avance del sistema, y sobre todo, demostrar un nítido y permanente interés social en la comunicación interna.

No se puede pasar por alto el valor de la comunicación interna en las instituciones, porque no hay nada más improductivo que un equipo laboral desmotivado y aislado de todo los objetivos de la organización.

4.5. Comunicación externa

Las organizaciones de cara a sus públicos externos deben entablar sistemas de comunicación que les permitan enviar sus mensajes y recibir información del entorno, para captar nuevas oportunidades de negocios y enfrentar las posibles crisis.

Sin olvidar que a través de la comunicación externa las organizaciones pueden entablar un *feedback* permanente con sus públicos, factor que les permite mejorar su servicio de atención.

Resumiendo este planteamiento, Fernández (1999) entiende como comunicación externa al "conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios" (p.32).

Por otra parte, Lucas (1997) identifica como actores de comunicación externa a los departamentos de comunicación de otras organizaciones, los clientes, la comunidad local, el gobierno central y local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social y la competencia.

Al igual que los sistemas de comunicación interna, las comunicaciones externas utilizan medios específicos para comunicarse con sus públicos externos, con la meta de transmitir la imagen que desean de la organización.

- **Mecanismos de comunicación externa**

Para dirigirse a los públicos externos la organización, Bartoli (1992) considera varias clasificaciones:

- La comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutora: se refiere a la comunicación del equipo interno con proveedores, contratistas, y todo tipo de público que trabaja indirectamente con la organización; y que de alguna manera vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa.

- La comunicación externa estratégica: ya sea a través de la construcción de relaciones que propicien una imagen positiva de la empresa con terceros; o con el establecimiento de escuchas o vigías que provean a la organización de material de análisis y elementos de ayuda para las decisiones estratégicas.

- Información externa de notoriedad: se refiere al envío de información unilateral de la empresa al medio. En este caso es la Institución la que

informa y no sus miembros como individuos, con la intención de mejorar su imagen y desarrollar su notoriedad.

Estos mecanismos descritos por la autora resumen a rasgos en generales las formas como la empresa se comunica con el entorno, ya sea por cuestiones estratégicas o por la necesidad de sobrevivencia.

Las comunicaciones corporativas no deben desestimar ninguno de estos mecanismos de transmisión de información, porque al hacerlo se comienzan a crear olas de rumores en torno a la empresa por falta de información, que por ejemplo, se pudo originar por la mala atención a un proveedor que no fue resuelta o el retraso de un pago, en fin, no se pueden descuidar la comunicación derivada de acciones que se consideran operativas y cotidianas.

Finalmente, para Bartoli (1992) los principales mecanismos de información externa de notoriedad son:

- Publicidad: por los medios masivos de comunicación.
- Promoción: en el lugar de ventas o donde se prestan los servicios de la empresa.
- Patrocinios: a través de la financiación de iniciativas culturales, sociales o deportivas.
- Intervenciones en manifestaciones, coloquios, conferencias, congresos, talleres, etc.
- Artículos sobre la empresa publicados en medios impresos como diarios, revistas técnicas o gerenciales.

- Acciones de 'difusión' que se realizan destacando a determinados empleados en de diversos organismos o favoreciendo la emigración interna interdepartamental.

- Demostración de productos y la organización de visitas a la empresa por parte del público externo (periodistas, proveedores, futuros clientes, etc.).

- Presencia en Instituciones educativas, ya sean escuelas, universidades o institutos.

- Presencia de *stands* de la empresa en ferias y exposiciones, etc.

Dentro de esta categoría se incluyen las publicaciones destinadas al medio externo, es el caso de informes anuales de actividades, folletos de presentación de la sociedad con la historia, producciones, instalaciones, etcétera.

Este tipo de comunicaciones externas ocupa gran parte del tiempo de los departamentos dedicados a esta área, sin embargo las organizaciones a menudo olvidan la imagen que trasmiten sus mismos empleados en el día a día, a través de sus contactos externos profesionales o personales.

Por ese motivo es necesario mantener a los miembros de la organización informados por medio de la comunicación interna, para que este convencido de los mensajes gracias a la identidad corporativa, y adicionalmente es necesario que tenga ganas de hablar de la empresa donde trabajan, en ese caso es vital darles cierta motivación.

4.6. Mensajes institucionales

El mensaje es uno de los elementos vitales de la comunicación corporativa, en vista de ello, las organizaciones deben construirlo de manera estratégica en beneficio de los intereses perseguidos. Sin un mensaje coherente, el resto de la estrategia comunicacional se pierde, no agrega valor a la empresa y, por el contrario, pone en riesgo su credibilidad.

Pizzolante (1993) define al mensaje como "la suma de información racional y emocional que es comunicada. El mensaje es una información multisensorial, los cinco sentido están comunicando mensajes todo el tiempo: vista, oído, olfato, gusto y tacto..." (p. 35).

Por estar compuesto de información, el mensaje transmite lo que la empresa quiera transmitir, es creado por y para ella, una vez que sale de la empresa deja de pertenecerle y comienza a formar parte del colectivo social, donde calará en el público y transmitirá una imagen determinada de su emisor.

Adicionalmente Pizzolante (1993) cree que también forma parte del mensaje quién lo dice, dónde lo dice y junto a quién lo dice. Es lo que llega y queda, sumado a la influencia del medio ambiente que rodea al emisor y al receptor. Acota que, no comunicar es comunicar, no compartir es confundir; negar un problema es afirmarlo si no somos cuidadosos.

De manera que no solo las palabras de un vocero, el texto de un folleto o las imágenes de un video transmiten mensajes. Desde la recepcionista, el administrador, los obreros, empleados y directivos de la organización emiten constantemente mensajes relacionados con la organización; difíciles de manejar por su extensión, pero que pueden ser inducidos hacia un mismo modo de actuar de manera estratégica.

4.7. Tipos de mensajes institucionales

La empresa emite diversos mensajes, ya sea voluntaria o involuntariamente, explícita o implícitamente. Y según Scheinsohn (1993) esta diversidad de mensajes ha de coordinarse para lograr efectividad en el ámbito semántico, sintáctico y pragmático.

El nivel semántico de los mensajes se refiere al significado de los 'símbolos-mensajes'. Seguidamente se ubica el nivel sintáctico, que atiende lo a la codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal. Y el nivel pragmático, se ocupa de las consecuencias que tienen los mensajes en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo (Scheinsohn, 1993).

Así mismo Scheinsohn (1993) distingue dos tipos de mensajes. Los mensajes intencionales son aquellos de codificación técnicamente asistida con el objetivo de lograr un efecto buscado. Dentro de estos mensajes se ubican todos los creados por la comunicación corporativa con la intención de convencer a sus públicos.

La segunda clasificación de este autor se refiere a los mensajes no intencionales, o estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables. Dentro de esta categoría se encuentran todas las reacciones imprevistas del público interno hacia el público externo, los rumores infundados y comentarios de terceros.

Siguiendo con otro tipo de clasificación, Pizzolante (1993) considera al mensaje en el marco de las instituciones, su cultura corporativa, el contacto directo, los impresos corporativos, la información masiva y la identidad gráfica, entre otros elementos, para clasificarlos de la siguiente manera:

- Mensajes formales voluntarios: son aquellos que son firmados por la empresa, convirtiéndola en el actor principal. Dentro de esta categoría se ubican los mensajes creados a partir de la identidad de las organizaciones.

- Mensaje formales involuntarios: engloba mensajes como el emitido por la recepcionista al recibir al público en la oficina, el trato por teléfono y las actuaciones del equipo en general. Dentro de esta clasificación entran las acciones de la cultura corporativa y de la identidad real, la verdadera.

- Mensajes informales voluntarios: aquellos que no son firmados por la empresa, sin embargo pueden ser voluntarios y responder a una estrategia específica. Son muy usados para crear ola de rumores en los medios masivos.

- Mensajes informales involuntarios: involucra a las actuaciones del equipo fuera de la empresa y lo que dice de ella. Las noticias especulativas que crean rumores y en general las relaciones sociales de los miembros de la organización en el día a día.

- **La importancia del mensaje corporativo**

El mensaje tiene gran importancia dentro de las comunicaciones integradas de las organizaciones porque resume todo lo que quiere transmitir la empresa en sus diversas actuaciones. Un error en su composición podría afectar la credibilidad empresarial, elemento que se construye a lo largo de la historia institucional.

Para Flores (2002) la comunicación y selección del mensaje revista gran importancia dentro de las comunicaciones integradas. Así Kotler y Armstrong

(citado en flores, 2002), afirman que el contenido del mensaje tiene que encerrar una solicitud que aspire a la respuesta deseada por parte de los públicos claves.

El mensaje se hace más atractivo, cautiva y despierta la curiosidad de las personas si trae algo interesante que contar. Es importante invitar creativamente al público a decodificarlo, sobre todo en los tiempos actuales que se sobre expone a las personas con información de todo tipo. Mientras sea más creativo, sencillo y directo, será más efectivo.

El mensaje porta el contenido de la empresa, es el centro de comunicación, ya que articula en torno a sí todo el proceso de concurrencia de los demás elementos intervinientes: el emisor, el código, la red de transporte y el receptor (Tejada, 1987).

El mensaje es elemento del proceso de comunicación, portador del contenido de la cultura interna corporativa en forma lingüística y no lingüística, y por ende, de la identidad. A partir de la efectividad de su transmisión la imagen de la organización será más fuerte o más débil.

- **Componentes del mensaje corporativo**

Para configurar estratégicamente los mensajes de manera que aporten un valor agregado a la comunicación, Flores (2002) considera necesario que estén estructurados de acuerdo a los siguientes componentes:

- Orientación: que los mensajes estén orientados de acuerdo a la misión y la visión, y alineados con los objetivos de comunicaciones.

- Relevante: los mensajes deben aportar información importante y significativa, para los miembros de la empresa y de las diferentes audiencias.

- A largo plazo: los mensajes deben ser válidos y corresponderse a la misión, en un período de tiempo extenso, no pueden ser inmediatistas.

- Persuasivo: los mensajes deben tener la suficiente fuerza de cohesión, para que todos los involucrados los asuman como suyos y para que haya empatía, con las audiencias que reciban éstos mensajes.

Por otra parte, Regouby (1988), identifica una tipología del discurso, que si bien no habla directamente del mensaje lo involucra por estar insertó dentro de ellos. Así propone cuatro tipos de discurso para emprender una estrategia de comunicación global destacada, que llevan los mensajes de información general de la empresa y sus actividades:

- Discurso de identidad: aquel que le permite a la empresa distinguirse entre otras, el cual apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia, el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, con mensajes colectivos.

- Discurso de personalidad: corresponde a la comunicación de marca y busca que la personalidad de la organización se traduzca por efecto de la firma. Debe tener coherencia entre forma y contenido, adicionalmente debe tener cierta regularidad en el tiempo.

- Discurso fáctico: se trata de la comunicación que describe las características de la empresa, sus procedimientos, tecnologías y procesos en general.

- Discurso cultural: enfocado a expresar los valores de la empresa. Este tipo de mensajes es más frecuente en mensajes internos mediante los proyectos de empresa.

Al momento de crear mensajes hay que estudiar con detenimiento cada uno de sus componentes de acuerdo al tipo de público a quienes va dirigido, de manera de utilizar sus mismos códigos, el formato y el discurso pertinente.

El mensaje está compuesto por tres dimensiones básicas según Tejada (1987):

- El contenido: que constituye la identidad que la empresa quiere construir, traducida a través de la forma verbalizada.
- La forma del mensaje: a partir de la construcción de frases, que contienen un sujeto gramatical, un predicado o atributo del sujeto y una intención de enviar ese mensaje a un receptor.
- La materia: o envoltura física del mensaje, ya sea el elemento gráfico, impreso, icónico, auditivo o simplemente verbal de la comunicación.

En definitiva se deben cuidar los tres pasos del proceso de construcción del mensaje, porque los tres son igual de importante y una equivocación en cualquiera de ellos, dejará al mensaje inservible para cualquier fin que busque.

Scheinsohn (1993) cree que ante la diversidad de elementos que intervienen en la emisión de mensajes, "la coherencia es generadora de sinergia significativa, donde los mensajes apuntan hacia una misma idea –la identidad corporativa-; y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin" (p 116).

Así pues, los mensajes al igual que el resto de los componentes de la comunicación integrada deben utilizar como guía la coherencia estratégica de la organización, para construir mensajes a tono con los medios y los voceros que los divulgarán.

La comunicación corporativa define situaciones en donde se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un todo. Y los mensajes tienen parte de esta responsabilidad (Pizzolante, 1995).

En definitiva, tomando en cuenta la importancia de la creación de mensajes integrales, los mensajes dentro de las comunicaciones gubernamentales deben responder a la coherencia de la Institución, como parte del Estado, así bien en la búsqueda de una reputación ante la ciudadanía y en general, ante el resto de los públicos claves que intervienen en el desarrollo eficaz de cada organismo.

5. Imagen institucional

5.1. Definición

La imagen institucional tiene que ver con lo que la gente piensa de la empresa. Lo que más llama la atención a las organizaciones de la actualidad es conocer si el posicionamiento que la empresa logra en la mente del público es fruto de la planificación de la empresa, o si por el contrario, se trata de un hecho meramente casual.

Coincidiendo con esta idea, Italo Pizzolante (1993), considera a la imagen como "una sólida estructura mental, conformada por mensajes que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de organizaciones, instituciones y personas, o que apuntalan su desconfianza" (p. 35).

Villafañe (1998) por su parte define a la imagen como representación a "la conceptualización más cotidiana que poseemos y quizá, por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones" (p. 23). Sin embargo, identifica que la imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta.

Con un concepto más complejo que involucra la posición del público que la percibe, Sanz (1996) considera a la imagen de empresa como

> (...) el conjunto de representaciones mentales que surgen del espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución, representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (p. 21)

Tanto la definición de Villafañe como la de Sanz, involucran al individuo que percibe la imagen, tomando en consideración las muchas variantes que pueden influir al momento en que una imagen corporativa llegué a sus públicos. En vista de este factor incontrolable, la empresa trabaja para que transmitir las características de identidad que le convienen estratégicamente.

Sanz (1996) asevera que la imagen corporativa no es algo estático sino que tiene una estructura dinámica sensible, "tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que se suceden en las estrategias empresariales propia y de la competencia" (p. 21).

Ante los posibles cambios que afecten la imagen de la empresa es necesario estar atentos de las salidas de información y medios de comunicación

internos o externos por donde se transmite la imagen corporativa, sin olvidar al entorno social y al mercado donde se desenvuelve.

5.2. La formación de la imagen

La imagen natural de las organizaciones es aquella que ha surgido históricamente de una organización carente de un proceso de control de la comunicación al servicio de su imagen, que obedece, por lo tanto, a pautas espontáneas de su actuación (Bartoli, 1992).

La comunicación estratégica se encarga de construir una imagen corporativa controlada por la organización. Para su mayor eficiencia es necesario llevar un seguimiento que nace del diseño y ejecución de un verdadero plan estratégico, que fluya a través de la adecuada comunicación con sus públicos.

Con una imagen corporativa controlada, la organización podrá enviar mensajes estructurados en función de sus intereses. Así pues, Sanz (1996) afirma que a través de la planificación estratégica de la imagen, las organizaciones tienen la probabilidad de ser percibidas por sus diferentes públicos como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad.

La identidad de la empresa funciona como el estímulo que provocará una experiencia: la propia imagen en el receptor, mediada según Villafañe (1998) por sus prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones y gustos; y por la naturaleza de ese trabajo corporativo.

La identidad de la empresa es lo que, básicamente, determinará su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos

rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente no interesa explicitar.

Lo que significa que se puede inducir esa imagen intencional que exprese de forma tangible la personalidad corporativa, donde es posible la intervención comunicativa que supone un trabajo de mejoramiento de dicha identidad.

Sin embargo, Villafañe (1998) sugiere que "para que esa imagen que el público se construye de la organización sea eficaz, duradera y genere una imagen positiva debe estar basada al menos en tres hechos" (p.31):

- Basarse en la propia realidad de la empresa: adaptando permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa y del entorno, que sea comunicable a cada público.

- Que prevalezcan los puntos fuertes de la compañía: gracias a una rigurosa gestión de la comunicación y las relaciones públicas, de manera de producir la imagen intencional que la empresa busca.

- Coordinación de las políticas formales con las funcionales: Villafañe (1998) explica como políticas formales a la identidad, la cultura y la comunicación corporativa y como políticas funcionales todas las operaciones de producción y administración. En definitiva, si ambas funciones se gestionan independientemente no se estará cumpliendo el desarrollo global sinérgico necesario.

A pesar de la planificación estratégica de las comunicaciones, no se puede garantizar que la imagen intencional que la empresa construye sea la misma que los públicos perciben, pero si se gestiona hábilmente un conjunto de

técnicas de la comunicación corporativa y se respetan los principios básicos de la comunicación corporativa se estará cerca de ello.

Así pues, Sanz (1996) opina que "la imagen no surge del estudio detenido y profundo del estímulo utilizado por cada individuo ante una empresa concreta y en relación con una necesidad específica; la imagen es más bien el resultado de la experiencia de un grupo" (p.24), que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control, de ahí que la imagen se vea deformada por los prejuicios y experiencias parciales, tanto colectivas como individuales.

En definitiva, la imagen corporativa debe resumir las políticas de la compañía y los objetivos estratégicos del conjunto de la misma, a través de los mensajes que comunica a sus públicos, por medios efectivos para ello; quienes recibirán un concepto construido, producto de la identidad y del trabajo de la organización.

Pero una imagen de empresa no es algo absoluto. Sanz (1996) asevera que en general, se diferencia sensiblemente según los públicos; así por ejemplo, los proveedores de una empresa pueden tener una imagen muy diferente de la que poseen sus clientes y la de los propios empleados. De ahí la importancia del estudio de la diferenciación de los públicos de la empresa.

El problema que la imagen corporativa tiene que afrontar es que sus diferentes públicos interpretan los mensajes de forma distinta. A sí pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente.

5.3. Públicos institucionaeles

5.3.1. Definición

El público corporativo se refiere a todas aquellas personas a las cuales la organización se dirige, en la consecución de sus objetivos de negocio. Una empresa que se plantea la comunicación de su identidad con el objetivo de conformar una imagen determinada, debe diferenciar los diferentes públicos a los cuales pretende transmitir las acciones de comunicación.

Sanz (1996) opina que la diferenciación de los públicos cobra especial importancia a efectos de la comunicación de la identidad de la empresa para la obtención de una determinada imagen, puesto que esta "será percibida diferente según los tipos de público que se relacionan con ella" (p.54).

Para lograr diferenciar los públicos claves de la organización en cada una de sus acciones estratégicas es obligatorio identificarlos, clasificarlos y conocerlos de acuerdo a los interese perseguidos.

Dante Washington (1995) dice que las organizaciones necesitan conocer previamente y con detenimiento de públicos -que en el orden social, comercial, industrial o de servicio, serán destinatarios de las realizaciones de la empresa- con la intención de crear y mantener su imagen.

En este sentido, Daniel Scheinsohn (1997) define al público como "un agrupamiento 'artificial' de personas, llevado a cabo por la empresa, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que ella mantiene con estos individuos" (p.119).

Para conocer sus públicos las instituciones deben hacer un exhaustivo análisis, porque lo que se determine, constituirá en última instancia, el centro principal hacia donde se habrán de dirigir las acciones que se proyecten.

Más bien, autores como Washington (1995) afirman que una acción comunicativa acertada, viene dada por el conocimiento preciso de las características de cada uno de los públicos: edad, nivel, profesión, gustos, preferencias, hobbies, necesidades, etc.

Compartiendo esta idea, León Schiffman y Leslie Lazar (1991) aseveran que las audiencias no deben ser concebidas como grandes masas sin diferenciación, sino como millones de consumidores individuales, cada uno con sus propias experiencias, necesidades, carencias y deseos.

Para responder a esta necesidad, las organizaciones deben definir los diferentes públicos con quienes comparte y a quienes se debe, con la intención de establecer una comunicación verdadera con ellos.

5.3.2. Tipos de públicos

Sanz (1996) dice que antes de determinar el tipo de público de las organizaciones, es preciso partir de una correcta definición de los públicos a los que se pretende llegar con las acciones de comunicación en cuestión.

Tomando como base este planteamiento, este autor, identifica como público - objetivo o población - útil al "conjunto de personas, definidas en función de características propias (diferentes en cada caso), a quienes se dirigen las acciones de comunicación" (p. 54).

A partir de la población- útil cada empresa definirá el público al cual le interesa comunicarse, y posteriormente, lo adecuará y detallará de acuerdo a cada acción estratégica emprendida. De esta manera, el público- objetivo se convierte como en una especie de universo empresarial donde están contenidos todos los individuos relevantes para la organización.

Según Washington (1995), los públicos se pueden dividir en dos grupos: interno, que componen los accionistas y el personal de la empresa; y externo, que involucra todos los sectores que actúan a su alrededor. Estos últimos realizan, según el autor, "una contribución a la organización y al desarrollo de la sociedad en forma de trabajo, capital y servicios" (Pág.58).

Washington explica con más detalle su clasificación de los públicos de la siguiente manera:

- Públicos internos: recursos humanos de la organización, gerentes, supervisores, jefes, encargados, empleados y obreros.

- Públicos externos: consumidores, proveedores, concesionarios, distribuidores, comunidad, público en general, empresas, colegios profesionales, agrupaciones religiosas, organizaciones benéficas, relaciones internacionales, sectores educacionales, gobierno, asociaciones, entidades de servicio, medios de prensa, centros de salud, sindicatos, clubes, sectores de la cultura, entre otros.

Römer (1994) comparte la división de públicos internos y externos, y adicionalmente identifica como públicos intermedios, a los accionistas proveedores y clientes directos (p. 92).

Cada uno de los públicos, además de asumir un rol por su relación con la empresa, se identifica ante la comunidad por sus características y fisonomía propias: edad, profesión, gustos, necesidades.

Lograr detectar y señalar con la mayor precisión los públicos a los que estará dirigido cada plan, y poder establecer una clasificación de ellos por sus niveles, cualidades, motivaciones, etc., constituye uno de los más valiosos elementos de la comunicación corporativa

Esta labor permite canalizar adecuadamente la acción y proponer acertadamente las pautas que se planean instrumentar, en función de sus verdaderos destinatarios y de las reales necesidades de la empresa.

En esta tarea Römer (1992) observa que los gerentes tienen que descubrir las nuevas audiencias y estudiar la posibilidad de comunicarse con ellos de la manera más efectiva de acuerdo con sus características, con el único fin de mantener sus ventajas competitivas.

En tiempos como estos es la segmentación o diferenciación clara, siguiendo los criterios del plan de negocios de la empresa, el factor clave del eficiente manejo de los públicos. Tomando en cuenta que se debe trabajar para conocer con detenimiento a las audiencias.

5.3.3. Mapa de Público

Una vez que se conoce la importancia del público dentro de la organización, es necesario crear un documento que los resuma y clasifique para su fácil ubicación y utilización dentro del ámbito empresarial.

Pizzolante (1995) recomienda el uso de los mapas de público, como una de las formas más eficientes para visualizar todas aquellas audiencias que rodean a la empresa, los cuales tienen por objetivo establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades.

Villafañe (1998) define al mapa de públicos como "un instrumento de configuración, que establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse" (p. 224). A su juicio, puede tener una extensión variable, dependiendo de la dimensión y actividad de la empresa, pero recomienda confeccionarlo por exceso para no omitir ningún grupo.

Según Scheinsohn(1997), "el mapa de públicos, es un documento que permite visualizar los públicos en que se segmenta el Gran Público" (p. 126), lo cual permite diferenciar los mensajes y establecer una escala de prioridades; afirma que este mapa representa el campo social en el que la empresa está inmersa.

El mapa se compone de un listado que enuncia todos los públicos con los cuales la empresa se comunica. Además de listarlos, se debe describirlos y establecer tipologías que permitan elaborar análisis, accionar estrategias e instrumentar operaciones concretas.

Eso refleja que las organizaciones tienen el compromiso de captar audiencias, y una vez conquistadas, mantenerlas a través de una estrategia de comunicación coherente que elabore mensajes diferenciadores.

Finalmente Washington (1995) pone un ejemplo que cabe dentro de este estudio perfectamente: "Puede o no interesar la política gubernamental a un

sector público, pero sus actos, no obstante, le repercutirán individual y colectivamente".

Así pues las organizaciones gubernamentales tienen el deber de comunicarse efectivamente con sus públicos, y para que esta comunicación sea efectiva es necesario que los clasifique detalladamente. Esto no representa una tarea fácil dentro de ese sector, por su tamaño, pero a medida que se van delineando las instituciones que lo conforman puede delimitarse cada vez más los distintos públicos claves de las mismas.

CAPÍTULO II - COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

1. Las herramientas audiovisuales en la organización: el micro institucional

Dice Jorge González (1996) que la televisión ha ganado la suficiente importancia como para convertirse en una de las formas más eficaces de comunicación entre las organizaciones y sus públicos internos y externos (p. 218), y el video institucional el medio para hacerlo.

Según Robert Hilliard (2000) este recurso en su variedad de géneros (reportaje, documental, entrevista, demostración, dramatización, noticiero, animación, conferencia, etc.) proporciona apoyo a la organización al brindar información sobre la misma y constituye un servicio operacional y público, que además refuerza su imagen institucional.

Originalmente usado para capacitar al personal, las organizaciones han descubierto que el audiovisual corporativo o institucional es una herramienta que logra persuadir a través de información presentada de forma amena.

Hilliard (2000) explica que en los últimos años ha surgido un nuevo formato conocido como "infomercial", de extensión variable entre el medio minuto y 30 minutos, en el que se mezcla información pública con el mensaje comercial, promocionando productos, servicios y a la vez reforzando la imagen de una organización.

Ante el carácter principalmente mercantil del "infomercial", surge según Maximiliano Maza y Cristina Cervantes (1997) un "equivalente no comercial del anuncio publicitario"(p. 289), que permite a las organizaciones transmitir

mensajes utilitarios y de responsabilidad social. Según, Maza y Cervantes (1997), este formato es conocido como micro o cápsula y se define como un:

> Producto audiovisual híbrido, constituido por un bloque informativo de corta duración, que utiliza una combinación de géneros periodísticos y no periodísticos en su estructura, y cuyo objetivo principal es transmitir un mensaje sin alto grado de valor noticioso que se considera útil o importante para el público o audiencia (p. 289).

El micro o cápsula se encuentra en medio de los géneros informativos, por lo que la mayoría de los autores no lo reconoce como género audiovisual autónomo. Maza y Cervantes (1997), brevemente explican el origen de la cápsula, establecen su clasificación y los géneros que utiliza. Sus consideraciones se resumen a continuación.

El micro es un formato proveniente de la radio, que halló la manera de presentar información condensada sobre temas especializados, cuya duración varía entre los 20 segundos y los tres minutos. Fue adoptado por la televisión dada su "versatilidad, corta duración y amplia capacidad para incluir cualquier tipo de temas" (p. 288) y se convirtió en "favorito para presentar información importante, única y contundente, sin incurrir en el riesgo de perder la atención del público" (p. 289).

En la cápsula confluyen diversos géneros periodísticos y/o dramáticos, por lo cual sus posibilidades creativas permiten presentar información amena, en una estructura unitaria e independiente de la programación televisiva habitual, con necesidad de reiteración para poder llegar al mayor número posible de personas.

Maza y Cervantes (1997) explican que la clasificación del micro no puede ser exhaustiva por la adaptabilidad del formato, pero ofrecen una aproximación a los tipos de cápsulas:

- Según su contenido: de actualidad, de divulgación, generales y especializadas.

- Según su estructura: narrada o leída, dramatizada y musical.

- Según su audiencia: infantiles, juveniles, para adultos, femeninas, masculinas y generales.

- Según su propósito específico: informativas, educativas, culturales y de entretenimiento.

- Según sus recursos de producción: dependientes, mixtas y autosuficientes.

- Según la estructura económica de su organización productora: comerciales y no comerciales.

- Según la naturaleza de su producción: productos únicos o subproductos de un noticiario o revista.

De igual modo los autores reflexionan que tampoco se pueden delimitar los géneros empleados en la construcción del micro, pero que en todo caso se puede emplear cualquier recurso válido para estructurar su mensaje. Algunos de los géneros más utilizados en la cápsula son:

- Del campo de los géneros periodísticos: nota, entrevista, crónica, comentario, reseña y crítica.

- Del campo de los géneros no periodísticos: cuento, drama, musical, charla.

Entrevistas personales realizadas a diez expertos venezolanos en la producción de micros audiovisuales corporativos o institucionales (detalles en marco metodológico) permitieron definir lo que según sus opiniones son las características de un Micro Institucional.

Para estos expertos, el micro es una pieza audiovisual que promociona información útil de manera rápida y amena al conjugar diversos géneros; su duración oscila entre un (1) minuto y cinco (5) minutos y se caracteriza por lo contundente del mensaje que transmite, que apunta a reafirmar la responsabilidad civil y social, así como los valores de una institución.

Así mismo, los entrevistados explican que el micro debe formar parte de una estrategia comunicacional, que a través del mismo proponga soluciones a una necesidad o problemática planteada. Opinan que la efectividad del micro no está sólo en lo convincente de su mensaje, sino también en la adecuación de los elementos del lenguaje audiovisual que lo conforman; ello deberá ser definido en esa estrategia comunicacional y en el proceso de producción del micro.

2. Las fases de producción de un audiovisual

Hacer televisión puede parecer muy sencillo, pero en realidad es un proceso complejo, en el cual la creatividad y la tecnología deben estar casadas

con la técnica y el manejo adecuado de los elementos que la componen, para poder llevar al televidente un mensaje claro y ameno.

Incluso una producción pequeña como la realización de un micro, conlleva una planificación que se inicia con el establecimiento del mensaje que se desea transmitir, y a partir de allí se delinea el procedimiento a seguir de acuerdo a los requerimientos de ese mensaje y al tratamiento que se desea darle.

Con la idea se inicia la etapa de pre-producción, en la cual se establecen junto con el cliente las especificaciones de la producción, se realiza una investigación del tema a tratar, se crean los guiones literario y técnico, se hace el presupuesto de la producción, se contrata al personal, el servicio de comida, se rentan equipos, se establece la permisología con base a las locaciones o lugares de grabación ... en fin, se planea todo lo concerniente a la realización del material audiovisual hasta que sea entregada la copia final al cliente (Verónica Tostado, 1995).

Le sigue la fase de producción, que consiste en la grabación del material según lo planificado en la pre-producción, sorteando los imprevistos que se presenten, que en ocasiones provocan la modificación parcial del guión.

La última etapa es la post-producción, en la cual el material grabado se selecciona, y según el guión final se monta o edita en orden lógico, se incluyen efectos, títulos y música. Una vez el cliente aprueba el audiovisual resultante, se realizan y entregan las copias finales (Tostado, 1995).

Los párrafos anteriores apenas desglosan las etapas de una producción audiovisual. En adelante se describirán aquellos elementos del lenguaje televisivo que son factores determinantes en la realización de un micro

audiovisual. Los elementos que se excluyen de este estudio (escenografía, vestuario, maquillaje) no son menos importantes en una producción; aún así no serán considerados en esta investigación por no ser del todo relevantes al caso micro institucional.

Sin embargo, casi todos los elementos que sí se consideraron están presentes en las tres etapas que se interrrelacionan entre sí, pues de los resultados de la primera dependen los resultados de las otras dos.

Se presentan a continuación las técnicas y herramientas empleadas por los realizadores audiovisuales para materializar en video una idea, un mensaje. Sin embargo, y como dice Herbert Zetti (2000) "la importancia de las técnicas de producción no radica en la descripción detallada de las herramientas (...) sino en qué hacer con los instrumentos" (p. xxii).

3. Los elementos y herramientas del lenguaje audiovisual

3.1. El mensaje

Todo audiovisual debe responder a la condición de comunicar algo: un mensaje. Es el punto de partida y eje de todo el proceso de producción. Ese mensaje puntual y constante puede variar infinitamente las formas de ser presentado, y para ello hay que definir qué es lo que se quiere y cómo lograrlo.

Tostado (1995) explica que antes de pasar a desarrollar la idea audiovisual, primero hay que definir un objetivo de comunicación, preguntarse ¿qué se quiere lograr con el audiovisual?, y a partir de allí determinar el público objetivo y sus características generales (nivel cultural, económico y social, edad, intereses, etc.)

Estos pasos previos delinearán la construcción del concepto audiovisual, el cual establecerá la personalidad del producto en cuanto a su estilo y lenguaje, según los requerimientos del mensaje.

En el caso del micro institucional, el mensaje a transmitir y las directrices que de él se desprendan, estarán determinadas por la estrategia comunicacional de la organización cliente. Considerando esto, todos los elementos del lenguaje audiovisual a emplear en la producción del micro, deberán circunscribirse al mensaje institucional y a la forma como la organización se comunica.

Atendiendo estos requerimientos se pasa a la elaboración del guión, en el cual se plasmará formalmente la idea y las proposiciones para materializarla.

3.2. El guión

La clave para el entendimiento del mensaje transmitido por televisión, está en la traducción de la idea al lenguaje audiovisual, en la adecuada combinación de sus elementos, y es a través del guión que ésta se efectúa.

Para González (1996), "el guión es la visualización previa de las imágenes, la concepción del producto final, es una pauta, una guía que orienta la creatividad" (p. 69) , definición que se complementa con la afirmación de José Martínez (1988), quien mantiene que "en él se exponen pormenorizadamente todas las anécdotas y situaciones de la obra (...) insistiendo en lo descriptivo y lo visual" (p. 99).

Como su nombre puede sugerir, Maza y Cervantes (1997) afirman que todo guión tiene como función principal servir de guía de acción para la realización de una película o programa de televisión.

Una vez establecido lo que se necesita comunicar, tomando en cuenta las características de la audiencia y el efecto que se desea obtener, se procede a la elaboración del guión siguiendo sus diferentes etapas, en las cuales según González (1996) se observará y narrará con imágenes, sonidos, música y voz lo que se desea transmitir, de modo que dichos elementos se complementen entre sí para provocar cierto significado en la audiencia.

Martínez (1988) explica el proceso para la elaboración del guión. En primer lugar la idea concretará el mensaje en una frase y a partir de ella se creará un concepto particular para dicho mensaje, un resumen o acontecer de la pieza llamado sinopsis. Le sigue el tratamiento, en el cual se describen las acciones generales, parlamentos claves y el estilo del audiovisual a realizar. A partir de esto se escribe de forma narrativa el guión literario, ordenando la historia e incluyendo las acciones y diálogos, sin referencias o indicaciones técnicas

Por último se realiza el guión técnico, estableciéndose allí el orden correlativo de los planos que conforman el programa. Martínez (1988) explica que "allí se describe el tipo de plano o encuadre, el tiempo de duración de cada plano, el objetivo de la cámara a emplear, la hora, el día y las condiciones meteorológicas, el escenario, los diálogos de los personajes, los comentarios, músicas o efectos sonoros que acompañan toda la acción, etc." (p. 99).

El storyboard funciona como guión técnico especializado, puesto que aparte de indicar todas las referencias técnicas, permite visualizar los elementos que compondrán la imagen por medio de dibujos que simulan el

plano a realizar (Martínez, 1988). Dice Tostado (1995) que el storyboard debe mostrar el ángulo de cámara, distribución de la escena, iluminación, acciones de los actores, etc.

Según Tostado (1995), el guión pretende ser una herramienta que facilite el entendimiento entre los miembros del grupo de producción y para ello debe respetar un formato o "modo establecido o estandarizado de presentar información" (p. 93) y seguir los lineamientos propios de su género. En el caso del género informativo, el formato más común es el formato a dos columnas (una para audio y otra para video), pues permite identificar imágenes y texto de forma clara, incluyendo acotaciones musicales en caso de ser necesario.

Como se explicó anteriormente, el micro institucional se considera un género híbrido, a cuyo caso se aplica la interpretación de González (1996) en la cual aclara que "existen guiones de género informativo que no son propiamente para televisión, sino para videos de uso privado, industrial o educativo. En todos los casos el proceso central es el mismo, las variantes se darán según lo específico o general que el guión necesite" (p. 75).

Tomando en cuenta que el objetivo del micro institucional es informativo, a este género híbrido concierne la acotación de González (1996) en la que explica que "cualquier recurso de comunicación deberá tratar, en la medida de sus posibilidades, de presentar un relato claro del acontecimiento que resulte importante, desde el punto de vista de la audiencia a la que se dirige" (p. 75). Por ello el mismo autor recomienda algunos datos a la hora de redactar los textos de un guión informativo:

- No abusar de los narradores; los textos deben ser concisos, precisos y claros, en un lenguaje adecuado al receptor. Deben poseer cierta

redundancia con la imagen, para reforzarla y complementarla, pero sin exagerar.

- Aunque no se trata de ficción, inconscientemente el espectador espera una narración, por lo cual las ideas pueden desarrollarse de menor a mayor importancia, de modo de alcanzar un clímax en la conclusión. El ritmo de edición, locución y musicalización contribuirá a tal efecto.
- La utilización de música y sonidos puede contribuir a crear más impacto.
- El estilo coloquial siempre será más directo en llegar a la audiencia que un estilo rebuscado y confuso. Las frases cortas son útiles al respecto.

Una vez se ha redactado el guión literario y se tiene claro el concepto a utilizar, es importante definir cuáles elementos del lenguaje audiovisual serán usados, y cómo se aplicarán para expresar con mayor fidelidad el mensaje. En primer lugar habrá que decidir qué imagen contendrá la pantalla y acompañará el texto.

3.3. El plano

Se ha dicho que la televisión es la extensión del ojo humano, pero esta por sí sola no puede ofrecer la dimensionalidad que dicho órgano brinda. Para poder acercar la TV a la naturalidad de la visón humana, ha sido necesario crear un sistema que, en dos dimensiones, permita al televidente distinguir planos, distancias y escalas, para ayudarlo a construir mentalmente un lugar o objeto que se muestra en pantalla.

Este apartado intenta apenas explorar el casi infinito mundo de la imagen, la construcción del plano, las escalas que emplea, los puntos de vista, ángulos, profundidad y movimientos en la pantalla de TV. Las definiciones y técnicas aquí descritas son las básicas para la elaboración de cualquier audiovisual, a partir de ellas las variantes son innumerables y adaptables a las necesidades de cualquier guión.

En su libro "La imagen", Jaques Aumont (1992) plantea que la imagen representa un hecho situado en un espacio y un tiempo y que por lo tanto, tiene carácter narrativo (p. 257).

En video, la imagen se traduce como plano, por lo que Martínez (1988) simplifica este concepto al afirmar que el plano – o toma, para otros autores - "es la mínima unidad espacio - temporal en que puede fragmentarse la narrativa" (p. 100). Este mismo autor ofrece un concepto más técnico del plano, como "todo lo registrado por la cámara desde que se aprieta el disparador hasta que se interrumpe la grabación; su denominación dependerá del espacio de encuadre y del movimiento de la cámara" (p. 100).

Inmerso en el concepto de plano, el encuadre - según Tostado (1995)- viene a ser el área de captura de imágenes, delimitado por los bordes de la pantalla (p. 280). Afirma Martínez (1988) que el plano posee duración limitada, así como valor polisémico por lo que su significación está condicionada por los planos que le preceden y los que le siguen.

Para que el equipo de producción pueda entender con precisión las acotaciones del director hechas en el guión técnico, se creó un sistema de clasificación de los planos, según Martínez (1988) sus nombres vienen dados por "la cantidad de información que aparece en la pantalla" (p. 102).

3.3.1. La escala de los planos.

El punto de referencia para una toma es la figura humana. Siguiendo esta escala y una clasificación bastante detallada, para González (1996) las denominaciones más utilizadas son:

a. Tomas cerradas o *close ups*

- *Extreme close up* (toma cerrada extrema): Es la toma más cerrada, utilizada para revelar detalles de la cara, aunque es poco usada sirve para dar fuerza y dramatismo a la narración.
- *Big close up (gran toma cerrada)*: Este encuadre está delimitado por la frente y la barbilla del sujeto. Logra intimidad y resalta acciones en el sujeto.
- *Close up* (toma cerrada): Se observa la cabeza completa, permitiendo concentrar al espectador en el personaje; también se emplea para resaltar rasgos.
- *Medium close up* (toma cerrada media): Se extiende desde el tórax hasta la parte superior de la cabeza; los rasgos de la cara se aprecian bien sin llegar al detalle. Implica distancia personal pero a la vez permite comprensión de las reacciones del personaje

b. Tomas medias o *medium shots*

- *Medium shot* (toma media): Este encuadre corta al sujeto a nivel de la cintura, por lo que permite observar movimientos de brazos y gestos con bastante claridad, a la vez que se observa parte del entorno. Existen variaciones de este plano, tales como el plano medio corto y medio largo, cada uno por encima y por debajo del plano medio respectivamente.

- *Medium full shot* (toma media llena):También conocido como plano americano, es una toma de las rodillas hacia arriba que pretende mostrar algo en particular del sujeto; amplía el entorno por lo que la atención en el personaje se disipa.

- *Full shot* (toma llena): Se encuadra completamente el cuerpo del sujeto, proporcionando espacio visual y ubicación de la persona en el set; permite lucir el vestuario.

c. Tomas largas o *long shots*

- *Long shot* (toma larga): Abarca todo el set y muestra dónde se va a desarrollar la acción; permite ubicar el paisaje y al personaje. Se usa principalmente cuando hay mucho movimiento o varias personas en escena. Dada la gran cantidad de información que contiene, debe mantenerse en pantalla más tiempo parta permitir su asimilación.

- *Extreme long shot* (toma extrema abierta): Esta toma es usada en exteriores por ser muy abierta y se emplea para cubrir acciones grandes; predomina el paisaje y la figura humana apenas aparece; ubica al espectador y le proporciona una impresión general del lugar. Actualmente se emplea el *overshoting*, encuadre que incluye las lámparas, tramoyas y decorados de los estudios en programas musicales y otras variedades de shows.

d. Otros tipos de tomas:

- *Two shot* (toma de dos): Encuadra a dos personas y se puede indicar cualquier abertura (toma cerrada, media o abierta).

- *Three shot* (toma de tres): Abarca tres personas, igualmente con cualquier abertura.

- *Group shot* (toma de grupo): Este encuadre abarca cuatro o más personas, por lo que se requiere de una toma abierta.

- *Tight shot* (toma estrecha): Es el equivalente al extreme *close up* (detalle) aplicado a otra parte del cuerpo u objetos.

Dado que las pantallas de los televisores son generalmente pequeñas (formato 4 x 3), los planos usados con mayor frecuencia en TV y video son los cerrados y medios, para los cuales González (1996) recomienda cortar arriba o debajo de las articulaciones, para evitar que esta parezca mutilada.

Sin embargo la necesidad de ubicar al espectador en el espacio de la acción, ha hecho que los planos generales se adapten a sus proporciones y a los requerimientos de la producción en particular. Por esta razón las denominaciones de los diversos planos varía entre autores y realizadores, pero en todo caso lo aconsejable es que el equipo encargado de la realización del programa comparta un mismo criterio con respecto a la denominación y el valor de los planos a utilizar (Martínez, 1988).

Pero no sólo la escala de los planos es importante. La toma muchas veces está compuesta por varios elementos que influyen en la acción que se desarrolla, por lo cual es necesario incluirlos y hacerlos partícipes de esta. Ello se logra contemplando las técnicas que describe la autora Tostado.

Para Tostado (1995) al realizar todo tipo de toma se debe considerar primero: el punto de vista, ángulo o tiro de la cámara; la composición en el área de la pantalla, es decir el arreglo y balance de los elementos manejados en dos dimensiones (alto y ancho); la composición de profundidad en la pantalla, como la perspectiva de los objetos y su distribución en multiplanos para desarrollar la

sensación de 3D; y la composición del movimiento en pantalla como el balance entre los elementos estáticos y no estáticos.

3.3.2. El punto de vista: emplazamiento, ángulo o tiro de cámara.

Dado que las tomas de cámara simbolizan el punto de vista del narrador o bien el punto de vista de algún participante del programa (Tostado, 1995), la actitud del espectador hacia un sujeto u objeto encuadrado estará determinada por el ángulo desde el que se hace la toma.

Martínez (1988) comenta que la mayoría de los planos se realizan desde un ángulo que corresponde con la posición de los ojos; ese ángulo de toma "favorece la coloquialidad entre actor y espectador porque existe una perfecta correspondencia en el nivel visual de ambos".

Cada autor tiene un propio concepto y ubicación del punto de vista dentro de los elementos del lenguaje audiovisual. Tostado (1995) lo incluye en el área de composición visual; Martínez (1988) tiene un aparte para el emplazamiento de cámara exclusivamente; mientras que Gerald Millerson (1984) lo asume como la consecuencia del movimiento de la cámara.

Estos tres autores concuerdan en que la altura de la cámara es determinante en el punto de vista resultante; así se tienen la toma normal a la altura de los ojos; el ángulo alto o picado en el cual la cámara se sitúa por encima de la horizontal, apuntando hacia abajo y generando la sensación de inferioridad del sujeto encuadrado, por lo que el espectador adopta autoridad, "el picado anula y masifica", dice Martínez (1988, p. 109).

Finalmente está el ángulo bajo o contrapicado, en el cual, según Tostado (1995) la cámara está ubicada bajo la horizontal apuntando hacia arriba, haciendo aparecer a los sujetos amenazantes, imponentes; nuevamente Martínez (1988) sostiene que "el contrapicado magnifica y destaca" (p. 110)

Estos puntos de vista parten de la ubicación de la cámara en la vertical; sin embargo Millerson (1984) propone emplazamientos con respecto a la horizontal, adelantándose a algunos conceptos de movimientos de cámara, que serán especificados en su aparte correspondiente.

El planteamiento de Millerson (1984) aparece lógico si se considera que al cambiar la posición de la cámara en el eje horizontal, se modifica su angulación obteniéndose un nuevo punto de vista. Así explica que a través de los movimientos en arco y del travelling transversal lateral, se cambia el emplazamiento; en el primer caso "cuando la cámara se mueve alrededor de un sujeto, parecerá como si éste girase" (p. 37) y en el segundo caso si la cámara "se desplaza en línea recta a través de la escena, obtenemos visiones más oblicuas del sujeto" (p. 37).

La utilización de diversos tiros de cámara permitirá al observador hacerse una idea más completa de la situación que mira, enriqueciendo la narración y aportando la sensación de movimiento y acción, a pesar de que los planos sean estáticos.

3.3.3. Composición visual y profundidad

Componer una imagen se trata de encuadrar objetos o sujetos, con el fin de comunicar significados de manera armoniosa, atractiva y estética.

La composición de un plano pretende clarificar e intensificar un acontecimiento (Zettl, 2000), dirigiendo la atención del público a ciertas cosas o eventos para generar una reacción.

Para componer una imagen hay que tomar en cuenta algunos principios básicos que permitan obtener una máxima claridad. Zettl (2000) recomienda cuidar los aspectos relacionados con el tamaño de la pantalla y la cercanía de los objetos: dado que el aparato de televisión es relativamente pequeño, es preferible mostrar objetos comparativamente grandes o emplear tomas cerradas, de manera que los detalles no se pierdan.

Zettl (2000) observa también la relación alto y ancho al encuadrar una toma: el formato de TV (4x3) se acomoda bastante bien para encuadres con líneas de fuerza verticales y horizontales.

Un elemento importante al momento de encuadrar es el "aire": entre la figura que se toma y los bordes superior y laterales de la pantalla, es conveniente dejar un espacio que permita la armonía dentro del cuadro y libertad a las líneas de fuerza o vectores indicadores y vectores de movimiento. En caso que los objetos encuadrados requieran detalle pero su masa provoca que el plano sea cerrado en comparación con esta, la clausura – proceso por el cual la mente completa la información que no revela la pantalla (Zettl, 2000) – permitirá extender la figura y percibir una totalidad razonable.

Zettl (2000) habla también de la profundidad, que entendida como la utilización de diversos planos superpuestos en una misma toma, contribuye a crear la ilusión tridimensional lograda a partir de la selección de lentes, la posición de los objetos en los ejes X, Y, Z, el grado de enfoque de objetos en primer y segundo plano – llamado profundidad de campo – y el manejo de la luz y el color.

Otro principio a tomar en cuenta al momento de componer es el movimiento en pantalla. La interacción de los elementos en los ejes mencionados (X, Y, Z) y el cambio de posición entre ellos deberá estudiarse previamente para mantener encuadrados los sujetos u objetos que forman parte de la acción, o sobre quien interesa recaiga la atención del público.

Tostado (1995) explica algunas técnicas de encuadre que facilitan la composición de una imagen. En estas composiciones las líneas de fuerza que se observan dan paso a sus nombres:

- Composición triangular: los objetos están dispuestos de tal modo que sugieren un triángulo en la pantalla, bien con la base en la parte inferior de esta o de forma invertida.
- Composición en "L": al igual que la composición triangular, este tipo de composición dispone los objetos siguiendo sus líneas de fuerza, en este caso las de la letra "L".
- Composición en diagonal: se trata de ubicar el objeto del encuadre de forma diagonal en la pantalla; esto mismo es aplicado a los objetos en movimiento, lo que ofrece una sensación bidimensional.
- Composición en "S": dada la sensación de actividad que sugiere esta figura su línea se emplea en la escenografía o en coreografías. Fuera de estas opciones se dificulta encontrarla en pantalla.
- Composición circular y en arco: sigue las formas mencionadas.

Existen también otras técnicas de composición, en las cuales pueden predominar las líneas horizontales, verticales y quebradas.

Cualquiera sea la forma base del encuadre o la dirección de las líneas dominantes, lo importante es que en el plano se observe balance entre las masas que lo componen, que se establezca un punto de interés, y se mantenga la variedad como principios estéticos.

3.3.3.4. Movimiento en pantalla

Bien sea que los elementos encuadrados se desplacen por el set o que la cámara cambie de lugar mientras realiza una toma – o una combinación de ambos – el espectador percibirá que hay movimiento en la pantalla. Ello produce sensación de actividad y ayuda a que el público se forme una idea de las dimensiones del lugar, aportando datos nuevos al cambiar el punto de vista con planos diversos.

Para Millerson (1984) esta no debe ser la única motivación. Este autor sugiere que un movimiento constituye una evolución natural y que más que un aporte estético, el movimiento – en especial de la cámara – debe obedecer a una razón que generalmente es aportar información y apoyar el plano previo.

González (1996) coincide en que los movimientos de cámara deben "responder a una necesidad de la producción" (p. 119) y que junto a la estética del encuadre y el movimiento de la imagen, ayudan a codificar el mensaje en búsqueda de una mejor comunicación.

De esto se desprende que el uso excesivo de movimientos de cámara, según Millerson (1984) resulta fatigante y molesto, mientras que su insuficiencia, o lo estático de los elementos encuadrados, disminuirá el interés del espectador

Por su parte Martínez (1988) explica que "la regla de oro a seguir es que el movimiento de cámara pase inadvertido para el espectador " (p. 107). La intención es hacer un movimiento fluido y natural que no distraiga la atención del público y que a la vez simule el transitar del sujeto en el espacio.

A lo anterior podría agregarse, según Millerson (1984) que "en el transcurso de una escena estática, aún un movimiento muy simple pero bien concebido logrará un impacto dramático muy interesante" (p. 36). Así pues, un movimiento de cámara reforzará la narración y mantendrá al espectador interesado en lo que ve.

Usualmente el guión para géneros informativos contempla movimientos de cámara bastante ortodoxos y clásicos, dada la sobriedad de los mensajes que suelen contemplar. Sin embargo, ello no significa que la cámara debe ser estática, sino que sus movimientos deben equilibrarse entre lo ágil y lo contemplativo manteniendo siempre la estabilidad.

Los movimientos de cámara aquí descritos tienen carácter general, por lo que son empleados en la producción de géneros periodísticos y no periodísticos, y constituyen la base de muchos otros movimientos que surgen según las necesidades de cada guión.

- *Pan* o Paneo: explica Tostado (1995) que la cámara gira sobre su eje horizontal, de izquierda a derecha y viceversa; por su parte González (1996) acota que este movimiento se realiza desde el punto de vista del camarógrafo, por lo que el objeto en cuadrado se moverá en sentido contrario.

Se manejan dos tipos de paneo: *pan right* o paneo derecha y *pan left* o paneo izquierda. Se emplea para mostrar una panorámica del set o de

algún elemento en movimiento, debiendo comenzar y finalizar con un plano fijo (Martínez, 1988).

- *Tilt* o inclinación: nuevamente Tostado (1995) define este movimiento, en el cual la cámara se mueve sobre su propio eje vertical, de arriba hacia abajo y viceversa. Según González (1996) posee dos variantes: *tilt up* o inclinación arriba y *tilt down* o inclinación abajo. Esta toma se emplea para describir formas verticales como personas, edificios u objetos en detalle.

- *Travelling*: la cámara y su base se desplazan hacia la izquierda o derecha en un movimiento suave y uniforme. Comúnmente es necesario usar rieles o grúas para lograr su fluidez. Jorge González (1996) denomina este movimiento *travel*, con sus respectivas variaciones *travel left* (izquierda) y *right* (derecha); él considera, a diferencia de Martínez (1988), Millerson (1984) y Tostado (1995), que el travelling es "el desplazamiento del transporte con la cámara sin dirección definida" (p.120). Se emplea para acompañar al objetivo en su movimiento horizontal.

- *Dolly*: Tostado (1995) explica que base y cámara se desplazan hacia delante y hacia atrás, en línea recta. Sus tipos son *dolly in* (adelante) y *dolly out* o *back* (atrás). Por su parte González (1996) dice que estos movimientos permite obtener un menor o mayor campo visual respectivamente.

- *Pedestal*: para Tostado (1995) se trata de elevar o bajar la cámara sobre su base; igualmente sus tipos son *pedestal up* (arriba) y *pedestal down* (abajo). Este movimiento permite variar la altura de la cámara sin modificar la angulación del plano.

- *Arco*: Tostado (1995) explica que este movimiento tiene forma de arco o semicírculo, hacia delante o hacia atrás; puede ir de izquierda a derecha o viceversa.

- *Crane* o *boom:* la cámara se encuentra en una grúa y el movimiento es vertical. Equivale al pedestal, pero posee mayor alcance (Tostado, 1995). Derivan *boom up* (arriba) y *boom down* (abajo).

- *Tongue* u oscilar: Para Tostado (1995) es el movimiento de derecha a izquierda y viceversa, que tiene la cámara sobre una grúa.

- Zoom: González (1996) explica que no es un verdadero movimiento de cámara, pero se le considera como tal. Consiste en el cambio de distancia focal por medio del lente, mientras la cámara permanece inmóvil. Martínez (1988) acota que a pesar de ser una técnica cómoda es poco natural, porque el ojo humano no puede efectuar este movimiento. Existen dos tipos de *zoom*: a) *zoom in* o acercamiento óptico del objetivo y b) *zoom out* o alejamiento óptico del objetivo.

En general, al realizar cualquier movimiento de cámara se debe tener especial cuidado en mantener el enfoque en el plano, dado que varía la distancia focal entre el objetivo y la cámara.

Como se mencionó anteriormente, mantener la estabilidad de la toma es otro asunto importante. Usualmente se emplean trípodes y cabezales de variado calibre para sostener la cámara según requerimientos particulares.

Sin embargo operar cámara en mano es común en el ámbito reporteril, dadas la condiciones y rapidez con que se deben resolver situaciones típicas de este género; sin embargo las tomas suelen ser poco estables, por lo que el

camarógrafo necesita aplicar técnicas que permitan minimizar la brusquedad de los movimientos y mejorar su pulso.

De allí la importancia que tiene elaborar y seguir un guión para la realizar micros institucionales y cualquier otro audiovisual preproducido, pues con su ayuda se puede prever la utilización de trípodes y bases que otorguen la estabilidad necesaria a la toma. Esta misma planificación indicará al equipo técnico cuál iluminación será necesaria y qué recursos deberán emplear para que la fotografía del micro esté unificada en cuanto a plano e iluminación.

3.4. La iluminación

Al igual que en el caso de la planificación de las tomas, la elaboración y seguimiento de un guión permite establecer previamente las condiciones de luz requeridas para la grabación de un material audiovisual. Muchas veces el apego a la realidad al momento de grabar un micro institucional, determina que las condiciones de luz no sean las ideales por diversas razones; esto incide directamente en la estética fotográfica del audiovisual.

Sin embargo es necesario respetar niveles básicos de luminosidad, lo cual se logra empleando los equipos adecuados a cada situación, para así obtener un buen registro de cámara y a la vez ahorrar tiempo y esfuerzo. Esta sección se dedica a describir las técnicas e instrumentos de iluminación más empleados en la producción de campo. Zettl (2000) resume qué es y para qué sirve, en términos generales, la iluminación:

> Iluminar significa lograr el control de la luz para alcanzar tres objetivos principales: (1) proveer a la cámara de televisión de la iluminación adecuada para que produzca imágenes técnicamente aceptables; (2) ayudar a que el observador reconozca cómo se ven las cosas y las

personas; y (3) establecer el sentimiento y la atmósfera general del acontecimiento (p. 126).

Pero además de eso González (1996) dice que se ilumina para generar dimensionalidad, evitar que las imágenes aparezcan planas y poco atractivas, resaltar algunas escenas, exagerar formas, crear o suavizar sombras, sugerir estructuras, generar profundidad de campo, lograr nitidez, entre otras cosas más que sólo permitir el registro de la cámara. Esto es lo que marca la diferencia entre iluminar y simplemente alumbrar.

La luz puede clasificarse, según su origen, en luz natural (proveniente del sol) y luz artificial (proveniente de lámparas o luminarias). Martínez (1988) explica que en el lenguaje técnico se emplea la expresión cantidad de luz para referirse a la potencia de la fuente luminosa (medida en watts) y la denominación calidad de la luz para medir la suavidad o dureza de la misma.

Tostado (1995) explica que la luz dura o direccional es una luz fuerte que provoca muchas sombras dado su haz directo y delimitado. Por su parte Martínez (1988) dice que la luz suave o difusa se consigue con fuentes luminosas de amplia cobertura, filtrando la luz dura o reflejándola; este tipo de luz genera sombras leves o bien suaviza las ya existentes.

La luz blanca – sea dura o suave – incluye los colores visibles del espectro (rojo, naranja, amarillo, verde, azul, índigo y violeta) que el ojo humano no puede percibir, mientras que para la cámara de TV sí es posible captar esta variada proporción de ondas denominada Temperatura de Color, cuya unidad es el grado Kelvin (°K) (Tostado, 1995); esta medida que no tiene relación con la temperatura física que implica el calentamiento de la bombilla, es definida por Martínez (1988) como la temperatura alcanzada por el calentamiento de un "cuerpo negro" al momento de comenzar a irradiar luz de color rojo. Al elevarse la temperatura el cuerpo emitirá luz azulada.

La luz de mediodía tiende al color azul, registrando una temperatura estándar de 5600 °K; mientras que la luz de un atardecer o de una vela se inclina al rojo, con una temperatura promedio de 3200 °K.

Dada la sensibilidad de la cámara ante estas gradaciones, se hace necesario balancear la temperatura de color generada por las diversas fuentes luminosas, para que la cámara entregue una correcta salida cromática, adaptada a los requerimientos de la producción.

A continuación se presenta la clasificación de las luminarias y otros instrumentos para el control de la luz, en atención al tipo de iluminación empleada en la producción de campo.

3.4.1. Tipos de lámparas según su foco

Las luminarias pueden clasificarse según diversos criterios; en este caso Zettl (2000) las divide por su forma específica para generar luz, esto es la iluminante . Bajo este parámetro las iluminantes son de tipo:

- Incandescente: el foco es de tungsteno; se asemejan a las lámparas caseras a excepción que tienen más watts e iluminan con mayor intensidad, lo cual es directamente proporcional con su tamaño (a mayor intensidad, mayor tamaño). Su temperatura de color alcanza los 2800°K, pero ésta disminuye a medida que se usa la lámpara (tiende al rojo); su tiempo de vida es relativamente corto.

- Cuarzo o tungsteno – halógeno: también pertenece a las incandescentes, pero su filamento está ensamblado en una lámpara de cuarzo que se llena con gas halógeno. Esta iluminante es más pequeña y mantiene su

temperatura de color (3200 °K) durante su vida. Se enciende a una altísima temperatura, por lo que no debe manejarse sin protección.

- HMI (Ioduro de hidrógeno de media longitud de arco): mejor conocida como luz de ioduro metálico de halógeno, esta iluminante funciona encendiendo el gas que contiene. Producen relativamente poco calor, pero producen casi cinco veces más luz que las incandescentes del mismo poder. Todas las bombillas HMI encienden a una temperatura de 5600 °K .

- Fluorescente: funciona activando el vapor de mercurio en su interior, para producir una radiación ultravioleta que a su vez enciende la cubierta de fósforo interior de los tubos. Su temperatura de color alcanza los 6500 °K, lo que genera una luz algo verdosa o en ocasiones una temperatura inconstante.

- Xenón: Martínez (1988) las define como "lámparas de descarga que constan de una ampolla de sílice fundido relleno de xenón puro. Un arco que salta entre dos electrodos de tungsteno proporciona la energía luminosa" (p.121). Su temperatura de color llega a los 6000 °K, pero se espectro cromático no es muy uniforme. Su elevado costo y poco rendimiento ha determinado su limitado uso en TV.

3.4.2. Tipos de lámparas según su función en la producción de campo

En cine, TV y video se pueden presentar dos situaciones en cuanto al lugar donde se realizará la producción: interior o estudio y exterior o campo. Existe una amplia variedad de luminarias de gran tamaño empleadas en estudio, las cuales se colocan en una parrilla o araña en el techo y requieren de conexiones especiales dada su gran potencia.

Usualmente la grabación de micros se realiza en exteriores, para lo cual las lámparas pequeñas y de fácil alimentación son especialmente útiles.

Existe una amplia diversidad de estas lámparas, cuyos nombres y aplicaciones varían entre las casas fabricantes. A continuación se presentan genéricamente las luces empleadas en este campo, atendiendo la explicación previamente dada sobre la calidad de la luz.

- Luces duras, direccionales o directas: como se mencionó anteriormente, las luces duras tienen un haz fuerte por lo que producen sombras marcadas y ayudan a modelar figuras. También llamadas *spotlights,* son compactas, fáciles de transportar e instalar y poseen un gran poder de iluminación con relación a su tamaño.

  Según Zettl (2000) los *spotlights* más utilizados son las luces fresnel de 300 a 1000 watts (llamadas así por poseer un lente especial que le permite ampliar o cerrar el haz de luz), reflectores para exteriores de 500 watts, reflectores para interiores de 250 o 500 watts y luces HMI de potencia mediana.

- Luces suaves o difusas: las lámparas que generan luz difusa fueron diseñadas para producir gran cantidad de luz con relativa poca potencia. Según Zettl (2000) se emplean principalmente para suavizar la luz dura y las sombras que esta crea. También llamadas *floodlights,* estas luminarias son de frente abierto - no poseen lentes - por lo que su haz de luz bastante amplio genera una iluminación plana.

En caso necesario una luz directa puede fungir como *floodlight* si se dirige su haz hacia paredes, techos o planchas reflectoras. Los *floodlights* más

comunes son las cazuelas o *scoop*, con gradaciones entre 1000 y 2000 watts (Tostado, 1995) y las cajas de luz o *softlight*.

- Luces de cámara o luces de ojos: como explica Zettl (2000), en la producción de campo se requiere a veces de una iluminación básica que apenas permita el registro de la cámara, sin detenerse a montar o desmontar luces de piso u otros accesorios. Esta situación requiere de luces que puedan ser manejadas por el camarógrafo desde la cámara o por su asistente. Las luces de cámara se activan con la batería de la *camcorder*, por lo que son relativamente pequeñas pero con alto nivel de salida y un haz de luz amplio para obtener mayor rango de iluminación, que usualmente aplana la imagen.

  En caso necesario un *spotlight* pequeño y portátil, manejado por el asistente del camarógrafo, llenará los requerimientos de iluminación mínimos para un registro de cámara técnicamente aceptable, aunque no muy estético.

Sólo la planificación de la iluminación con base al guión, permitirá decidir sobre la pertinencia de emplear una lámpara en una locación. Encontrarse con problemas de iluminación o balance de temperatura una vez está por iniciarse la grabación, retardará el proceso o implicará la cancelación de la pauta. De allí la importancia de seleccionar los instrumentos adecuados, desde la luminaria hasta los accesorios de control de intensidad y color.

3.4.3. Control de la temperatura de color

Como se explicó anteriormente, para que la cámara ofrezca una salida cromática ajustada a los deseos del realizador, es necesario balancear las

variaciones de la temperatura de color que generan las diversas fuentes luminosas que se encuentran en el lugar.

Dice Zettl (2000) que se parte de la idea de que el blanco debe lucir como tal en la pantalla, sin importar que la iluminación sea rojiza o azulada, por lo que hay que indicar a la cámara que compense estas tonalidades y que trabaje como si la luz fuese blanca; a esto se denomina balance de blancos y se logra enfocando con la cámara una superficie blanca, iluminada por las luces existentes en el área.

Cuando se realiza una toma con fuentes de iluminación diferentes, probablemente las temperaturas de color de las luminarias no coincidan, lo cual provocará un desorden cromático en la cámara. Zettl (2000) explica que para corregir esto existen dos opciones: disminuir la temperatura más elevada (luz azul) o elevar la temperatura más baja (luz rojiza), y para ello se emplea el medio de color.

También llamada gelatina, el medio de color es una hoja plástica resistente al calor, que actúa como filtro sustractivo que bloquea la luz de su color complementario (Zettl, 2000).

Para entender esta técnica, primero se debe conocer la Teoría del Color, que explica que al mezclarse los colores de la luz, sus componentes son el rojo, el verde y el azul, mientras que el resto de los colores se logran al combinar aquellos. Al mezclar rojo y verde se obtiene amarillo; del rojo y el azul se obtiene magenta y finalmente del verde y el azul se obtiene el cyan.

A la vez, los colores opuestos a los resultantes son los que no tiene en su composición; es decir, el amarillo se opone al azul, el magenta se opone al verde y el cyan se opone al rojo.

Conociendo esto, la temperatura de color puede balancearse con solo colocar ante la lámpara la gelatina adecuada según la luz predominante, o en caso necesario, poniendo un filtro ante el lente de la cámara.

Según Zettl (2000) los medios de color también son empleados para crear efectos cromáticos y dar tintes a los escenarios, lo que usualmente no se aplica en la producción de informativos.

El balance de blancos y el control de la temperatura de color son necesarios para evitar que, en especial, las personas se vean con colores poco naturales, pues como dice Zettl (2000) "el tono de piel son la única referencia que el observador tiene para ajustar los colores de su receptor casero" (p.156).

3.4.4. Técnicas de iluminación en campo

Una producción de campo implica dos cosas: el traslado del equipo y un tiempo reducido para preparar la locación y grabar. Esa situación hace necesaria la selección un mínimo equipo adecuado para la iluminación en campo. Ante esto, técnicas de iluminación como el triángulo básico de iluminación pueden solventar muchas situaciones previstas y/o inesperadas.

Tostado (1995) afirma que una buena iluminación se logra con cuatro lámparas, pero si no se dispone de recursos o tiempo para ello, tres luminarias bastarán para lograr un buen registro y una estética aceptable.

Explica Tostado que en la iluminación de tres puntos se emplea un *spotlight* como luz principal o *key light*, que suele ser un fresnel colocado usualmente en la parte derecha y arriba de la cámara, para revelar el objeto y crear sombras definitorias. Una cazuela ubicada a la izquierda de la cámara

será la luz de relleno y servirá para suavizar las sombras y completar la iluminación general.

Para enfatizar la figura iluminada y separarla del fondo, se colocará un *backlight* en posición contraria a la cámara, cuidando que esta no dé al lente para evitar efectos luminosos indeseables. Esta luz puede ser también un fresnel, lo que permitirá a la vez iluminar el set.

El triángulo básico de iluminación puede ser utilizado tanto en interiores como en exteriores, con variantes según el caso amerite.

Zettl (2000) contempla un capítulo que en el cual especifica técnicas que se pueden aplicar a casi cada situación de iluminación en campo. A continuación se resumen cuáles son, según Zettl, las técnicas de iluminación más sencillas al momento de grabar en exteriores.

a) Tomas con luz exterior: la luz de un día nublado es la ideal para grabaciones al aire libre, pues las nubes actúan como difusores de la luz solar y proveen una iluminación uniforme con sombras suaves. Debido a que la luz del sol posee una alta temperatura de color, en ocasiones habrá que corregir la cámara para lograr el balance de blancos.

Aún bajo estas favorables condiciones, es recomendable evitar fondos claros y colocar la persona u objeto encuadrado bajo sombra, ya que dicha área presenta una "iluminación uniforme y de declinación lenta" (p.179). Si es necesario grabar con luz intensa, la toma debe hacerse en la dirección del sol y no en su contra, a la vez que en la medida posible el asistente del camarógrafo deberá rebotar la luz del sol contra el objeto o sujeto, utilizando una lámina blanca o un reflector.

b) Tomas de noche: en las producciones de campo con grabación nocturna, una de las mayores preocupaciones del equipo es la iluminación. Sin embargo Zettl afirma que en esas condiciones no hay que ocuparse demasiado de las diferentes temperaturas de color, pues "todo el mundo está preparado para aceptar las distorsiones de color en tomas de acontecimientos nocturnos" (p. 180).

Sin embargo la cámara requiere cierto nivel de iluminación para poder registrar; esto se puede resolver usando como luz clave la proveniente de tiendas, vehículos, postes eléctricos, etc. Tanto mejor si se emplean luces de cámara o *spotlight* portátiles, que sirvan como luz principal y se aproveche la luz del lugar como relleno. En este caso la intensidad de la luz será proporcional a la distancia camarógrafo - objeto.

c) Tomas con luz de interior: los recursos para grabar en interior son muchos y pueden ser usados con inteligencia para sacar el mayor provecho posible, aunque se cuente con pocos equipos de iluminación. El equipo de producción deberá adecuarse a cada situación; usualmente las que se presentan son las siguientes:

- Trabajo con luz de día: generalmente se cuela por una ventana amplia y ello genera distorsiones en la temperatura de color, además de saturar los brillos. Para solucionar este problema se pueden correr las cortinas o persianas, mover la cámara y utilizar esta luz como principal o emplear una luz HMI con una gelatina azul suave para balancear la temperatura.

- Trabajo con luz fluorescente: esta iluminación común en tiendas y oficinas emite un tono verdoso. Si es posible se sugiere apagar las luces, de lo contrario habrá que corregir la iluminación colocando

filtros magenta y lámparas con gelatinas que balanceen la temperatura de color. Otro método sería emplear luces de mayor potencia que deslaven la iluminación fluorescente.

- Entrevistas en oficinas, salas y habitaciones: esta situación se puede solventar con dos o tres lámparas. Dos spotlight colocados sobre los hombros de los participantes pueden ser a la vez luz principal y contraluz de los sujetos. Una tercera luminaria puede rellenar el fondo en caso necesario. Se deberá balancear la temperatura según las circunstancias.

- Anuncio oficial, con soporte gráfico o fondo demostrativo: a esta situación se aplica el principio básico de iluminación, empleando una tercera o cuarta luz para iluminar el fondo o la pantalla de apoyo gráfico. Si no se dispone de lámparas suficientes, la luz de relleno deberá dispersarse por el área.

- Interiores grandes y grupos numerosos: en esta situación deberá trabajarse en lo posible con la iluminación propia del evento para no interrumpirlo, pero si se requiere iluminación extra, pude aplicarse el principio de iluminación de tres puntos con lámparas difusoras, procurando rebotar la luz en techos y paredes.

Para iluminar una toma por sencilla que sea, se deben tener en cuenta muchos factores. La sensibilidad de la cámara ante ondas de colores que el ojo no puede percibir, determina que se requieran una amplia variedad de instrumentos y técnicas para que el televidente aprecie una imagen nítida y balanceada en sus tonos; para ello hay que emplear el instrumento adecuado, además de utilizarlo correctamente.

Sin embargo, la imagen es apenas la mitad de un audiovisual. Si bien es su parte más impactante, el sonido juega un papel primordial.

3.5. El audio

El día a día está lleno de sonidos que se suelen ignorados, pero el televidente se percata al momento si un audiovisual tiene fallas de sonido, pues este elemento lo completa y en ocasiones lo define. La narración, por ejemplo, muchas veces tiene el hilo conductor de la pieza; también la música y los efectos de sonido destacan, pues ayudan a recrear el ambiente descrito por las imágenes. Para Millerson (1984):

> El audio *acompaña* a la imagen y explica o aumenta su sentido, enriqueciendo su impacto o atractivo. A través de música y efectos sonoros, podemos crear una ilusión ambiental sugeridora de un lugar o situación en particular, o podemos determinar el tono prevalente en un programa (p.136)

Esa idea sugiere cuáles son las funciones básicas del sonido, cuya importancia amerita que el audio de una pieza televisiva sea tan cuidado como el video y que esté integrado a este desde la concepción del guión.

Explica Tostado (1995) que existen cuatro tipo de combinaciones de imagen y audio, a saber:

1. Imagen domina, sonido apoya (caso cine)
2. Sonido domina, imagen apoya (caso informativo)
3. Sonido e imagen se apoyan alternativamente (combinación ideal)

4. Sonido e imagen corren independientemente (caso puentes musicales)

Para la producción de micros institucionales, el segundo o tercer caso son los más indicados ya que se trata de materiales básicamente formativos e informativos, en los que el mensaje usualmente es transmitido mediante narración y corroborado por la imagen.

Tal como afirma Zettl (2000), la grabación de audio en campo necesita tanta o más atención que la grabación en estudio, pues para obtener un buen sonido hay que minimizar lo más posible los ruidos ambientales, ello se puede lograr empleando la herramienta precisa.

El micrófono es el instrumento de registro de sonido, el cual como explica Tostado (1995) convierte "las ondas sonoras en energía eléctrica que es amplificada y reconvertida a ondas sonoras por las bocinas" (p. 219). Esto se logra a través del elemento generador del micrófono que determina su sensibilidad.

3.5.1. Tipos de micrófonos según su sensibilidad

Existen varios tipos de micrófonos, con sensibilidades y aplicaciones específicas. Los recomendados por Tostado (1995) y Zettl (2000) para la producción de campo son:

- Micrófonos dinámicos: según Tostado (1995) están diseñados para trabajo pesado y manejo rudimentario. Estos micrófonos resisten altos niveles de sonido, temperatura y humedad. La autora explica que no tiene gran calidad de recepción de sonido, pero que es suficiente para trabajo semi profesional y profesional.

- Micrófonos de condensador: son físicamente más sensibles que los dinámicos, pero según Zettl (2000) producen una alta calidad cuanto más lejos están de la fuente de sonido. Poseen un preamplificador integrado que requiere una batería para poder operar.

Aparte de esta tipología, los micrófonos puede clasificarse por la forma como reciben la señal de sonido. Tomar en cuenta este particular, es necesario para definir el micrófono a emplear según la situación que se presenta.

3.5.2. Tipos de micrófonos según su patrón de registro.

Según explica Zettl (2000) el patrón de registro es "el radio de acción dentro del cual el micrófono puede escuchar" (p. 193).

Dependiendo de qué y cómo se desea escuchar, el patrón de registro de un micrófono puede ser:

- Omnidireccional: registra uniformemente los sonidos provenientes de todas direcciones. Su patrón de grabación es equivalente a una pelota en cuyo centro se ubica el micrófono. Tostado (1995) explica que "no existe ningún micrófono perfectamente omnidiereccional, ya que el propio cuerpo del micrófono interfiere con la captación del sonido" (p. 220). Este modelo es adecuado para trabajar cerca de la fuente de sonido; al alejarlo se registrarán ruidos ambientales.

- Unidireccional: es altamente sensitivo en la dirección a la que se apunta, registrando poco a los lados y atrás del micrófono. Dice Zettl (2000) que debido a que el modelo de su registro simula un corazón, se le conoce como cardioide. Las variantes supercardioides, hipercardioides y

ultracardioides, poseen patrones de registro cada vez más angostos, por lo que progresivamente registran al frente del micrófono.

3.5.3. Tipos de micrófonos según su función

Las clasificaciones de los micrófonos descritas anteriormente no son las únicas. Finalmente, un micrófono puede catalogarse según su funcionamiento como móviles y estacionarios, alámbricos o inalámbricos; estos a su vez con modelos específicos. Los empleados mayormente en las producciones de campo son los micrófonos móviles de tipo:

- Lavaliere: coinciden Tostado (1995) y Zetti (2000) en que es el micrófono más usado en televisión, por su pequeño tamaño y versatilidad. Suele ser omnidireccional y puede variar entre dinámico y de condensador. Su diseño es especial para registro de voz por lo que se adapta a la ropa con una pequeña pinza.

- De mano: dice Tostado (1995) que es manejado por el sujeto en cámara, empleado en ocasiones que necesiten control del sonido. Su diseño permite combinar la sensibilidad con el patrón de registro, para seleccionar el adecuado a la ocasión.

- *Boom* o micrófono de escopeta: este micrófono hipercardioide o ultracardioide de forma alargada se emplea para registrar sonido a distancia, a la vez que evita la interferencia de ruidos ambientales (Tostado, 1995). En producciones de campo puede sujetarse directamente con la mano o utilizar una caña o extensión.

Como se ha observado la diversidad de micrófonos es amplia y su clasificación según la sensibilidad, patrones de registro y funciones bastante extensa. Sin embargo hay que indicar que en este apartado sólo han señalado las generalidades de este instrumento y que existen más variedades del mismo.

De igual modo se aclara que las características de los micrófonos se cruzan entre sí, por lo que para cada necesidad puede hallarse un modelo de micrófono con una configuración específica. Por esto, dominar los tipos y usos de los micrófonos se hace relevante; solo así se acerca la posibilidad de controlar lo más posible el registro de sonido directo.

Pero la banda de sonido de un audiovisual no solo significa el registro del audio desde el punto de vista técnico. Pocos autores consideran los aspectos estéticos del registro de sonido, sin embargo estos son altamente importantes en la práctica. A continuación se explican las consideraciones de Zettl al respecto.

3.5.4. Factores estéticos a considerar en el registro del audio

- El sonido ambiente: Zettl (2000) explica que, al contrario de las grabaciones en estudio donde se busca eliminar al máximo los ruidos ambientales, en las producciones de campo este funciona como referencia del sonido principal y "con frecuencia se transforma en indicador importante del lugar donde sucedió el acontecimiento e incluso la atmósfera que prevaleció" (p. 246). Insiste Zettl que el sonido ambiente ocasional es indicador de la proximidad que se guarda con el acontecimiento, por lo cual es particularmente importante para los géneros informativos.

- Figura - fondo: al igual que ocurre con las imágenes, los seres humanos pueden mentalmente separar y atender solo los sonidos que desean escuchar ("figura"), mientras que ignoran el resto de los sonidos ("fondo") por fuerte que estos sean. Zettl (2000) ejemplifica esto aduciendo que al mostrar un close up de alguien en un ambiente ruidoso, usualmente su voz suene más fuerte que los sonidos del fondo.

La aplicación de este principio ayudará al televidente a discernir sobre los sonidos de interés en el audiovisual y a no perder el hilo de la narración.

- Perspectiva: Zettl (2000) habla de la presencia o sonido cercano, mientras que Tostado (1995) le llama perspectiva del sonido. Esto se refiere a la intensidad del sonido con respecto a la distancia aparente que tiene la fuente en la pantalla.

Esta consideración creará naturalidad y ayudará al espectador a recrear las dimensiones del lugar que observa en su monitor.

- Continuidad: Zettl (2000) se refiere a la fluidez que debe existir en los tonos de voz y sonidos en general, una vez se ha cambiado de locación o micrófono. El sonido también funciona como nexo entre imágenes, por lo que debe ser armonioso y evitar silencios abruptos, a menos que estos tengan una intención determinada.

- Energía: explica Zettl (2000) que este principio "se refiere a la unión de todos los factores de una escena para comunicar un cierto grado de poder y fuerza estética" (p.247) y se aplica nivelando la energía de las imágenes con un sonido de intensidad equivalente; es decir, a imágenes activas corresponden sonidos cargados.

La conjunción de estos factores en la banda de audio de una pieza audiovisual, es lo que le da sentido y ubicación al sonido, lo integra a ella y a la vez propicia un mejor entendimiento, ya que atrapa la atención del observador y lo sitúa en un contexto.

Para lograr este objetivo también se recurre a la música, que si bien tiene originalmente una intención dramática, los géneros informativos - en especial documentales, reportajes y micros - han sabido aprovechar con discreción para atraer al público, que generalmente busca en el audiovisual más entretenimiento que información.

3.5.5. Narración y musicalización

A diferencia de las películas, en las cuales la música juega un papel casi primordial, en algunas piezas informativas se recurre a ella como elemento introductorio o de cierre, o para reforzar ideas impactantes. Sin embargo, su aplicación debe ser limitada y justificada para evitar distracciones y que la información importante quede relegada a segundo plano.

La narración por su parte, generalmente en *off* o fuera de cámara, será la encargada de transmitir verbalmente el mensaje y mantener el hilo conductor del audiovisual. En la creación del guión - especialmente el del micro - se deberá considerar que el impacto del mensaje hablado estará definido por lo preciso de la locución.

Ron Whittaker (1996-2002), explica algunas consideraciones en cuanto a la narración y musicalización de un audiovisual.

Dice Whittaker (1996-2002) que de emplearse un narrador, se debe preferir la música instrumental para evitar distracciones, sin embargo "si la música tiene letra cantada por un vocalista (algo definitivamente no recomendado como fondo a una narración), la letra tendrá que ser nivelada mucho más baja, para no competir con la locución" (Módulo 43). La música, instrumental o no, puede ser incrementada levemente durante las pausas largas en la narración y bajarse antes de que esta se reinicie.

El empleo de música debe ajustarse en muchas ocasiones a la solicitud de licencias, lo cual complica el proceso de producción y encarece el presupuesto. Por esta razón, Whittaker (1996-2002) recomienda usar librerías musicales para un mínimo de restricciones y papeleo. Sin embargo, la posibilidad de crear música original para el audiovisual, redundará en un mejor ajuste de los acordes al ritmo visual y la intención de la de la pieza.

En definitiva, el diseño del sonido para un género como el micro debe cuidarse e integrarse como parte esencial de la idea, desde el momento en que se concibe el guión, pues la banda de audio estará encargada de transmitir tanta o más información que las imágenes que se muestran. El caso ideal será aquel en el cual audio y video se complementen en una cadencia discursiva que englobe el mensaje que se desea transmitir.

3.6. Edición y ritmo

Si bien la edición y montaje del material grabado es casi la última etapa de la elaboración de un audiovisual, todo cuanto se ha realizado en la producción se ha hecho pensando en esta fase, ya que es aquí donde se comienza a dar forma al producto final.

Elaborar el guión técnico es imaginar la pieza ya ensamblada, aunque sea en una concepción básica y editar corresponde a ese acoplamiento. Según González (1996) equivale a "unir cada toma dentro de una secuencia lógica narrativa" (p. 211), es decir, contar una sucesión de eventos que deberá incrementar y mantener el interés del espectador con un montaje ágil.

Tostado (1995) y Zettl (2000) convergen en que la edición tiene unas funciones básicas, cuya intención es acoplar el material grabado para darle sentido armónico y de esa manera lograr en el discurso el ritmo deseado. Las ideas de estos autores se exponen a continuación.

3.6.1. Funciones de la edición

- Combinar: se trata de fusionar tomas de uno o varios videos para ensamblar una secuencia con continuidad.
- Recortar o ajustar: consiste en eliminar tomas ajenas y/o delimitar la duración de las mismas.
- Corregir: empleando el recorte se desechan planos inconvenientes o se sustituyen por otros.
- Construir: equivale a estructurar lógicamente la historia, a partir de la gran cantidad de tomas que quizá fueron grabadas sin orden específico.

Para hilar las tomas en una pieza audiovisual se emplean mecanismos de transición que relacionan un plano con otro y, por qué no, un sonido con otro.

Estos mecanismos ayudan a dar coherencia a la narración y a pesar de cumplir una función similar, el corte, la disolvencia, el barrido y el desvanecimiento tienen cada uno un objetivo particular dentro del programa.

3.6.2. Mecanismos básicos de transición

- Corte: Tostado (1995) explica que se trata del paso directo de un plano al otro. Este recurso es el más simple y el más empleado de todos, pues según Zettl (2000) opera de manera similar al ojo cuando cambia de campo visual. El mismo autor aclara que el corte se emplea para clarificar un evento (mostrarlo con mayor nitidez) e intensificarlo (acercar al espectador a la acción). El corte es utilizado para establecer el ritmo del acontecimiento
- Disolvencia: nuevamente Tostado (1995) y Zettl (2000) coinciden al definir este recurso como un paso gradual entre tomas, en la que estas se superponen momentáneamente. Se usan para mostrar cambios de lugares o avanzar en el tiempo, también para transiciones suaves.
- Barrido: explica Zettl (2000) que esta transición parece más un efecto especial, que consiste en el desplazamiento de una imagen por otra. Mayormente se emplea en dramáticos para señalar el final de una escena y el comienzo de otra (Tostado, 1995).

- Desvanecimiento: esta transición también se conoce como *fade*; según Zettl (2000) consiste en fundir gradualmente la imagen con un fondo negro y viceversa, e indica el inicio o el final de una escena e incluso de la pieza.

De estos mecanismos de transición, los géneros informativos emplean mayormente el corte, por su limpieza; pero dependiendo del tratamiento que se le dé al audiovisual, los documentales, reportajes y micros pueden incorporar a su narración la disolvencia y el desvanecimiento como transiciones entre toma y toma. Por su parte, el barrido está casi en desuso.

Todos estos recursos deben ser utilizados justificadamente y cuando el montaje lo requiera, pues su ausencia hará de la pieza un bloque incomprensible y su uso excesivo terminará por cansar al espectador.

En este sentido, el director junto con el guionista, deberán decidir el ritmo que desean imprimir a la pieza. Según Martínez (1988), el ritmo "es la cadencia de los elementos visuales, temporales y sonoros de un programa, producida por el ordenamiento y yuxtaposición de dichos elementos" (p.112).

Este principio está ligado al concepto de tiempo, y por ende, a la duración de los planos. Así lo confirman Mónica Gutiérrez y Myrthala Villarreal (1999) al explicar que "una continuidad de planos cortos da dinamismo y vida (...) en tanto que una serie de planos largos trae un retardo en la acción" (p. 75).

Para Martínez (1988), el ritmo es el resultado de combinar tres tiempos distintos: el tiempo de acción real, el tiempo de proyección y la sensación de tiempo comprimido producida en el espectador.

El observador debe quedar atrapado por la dinámica de la pieza, lo cual dice Martínez (1988), se logra combinando la escala de los planos, alternando

los tipos de iluminación, contrastando movimientos, actuando sobre el sonido y combinando la duración de las tomas.

Esta última consideración es de gran importancia para determinar el ritmo de una pieza, ya que un plano debe durar lo que tarde su lectura, pues como afirman Gutiérrez y Villarreal (1999) "la percepción visual es inversamente proporcional a la dimensión de los planos". Esto significa que a mayor escala (planos generales) la toma deberá durar más tiempo. De esa manera comienza a construirse el ritmo que definirá la pieza, el cual se depurará a medida que la edición avance.

Como resumen a estos aspectos, se puede apelar a la definición de Whittaker (1996-2002), según el cual "la edición establece la estructura, el contenido, la intensidad y el ritmo creando la intención general de la producción" (Módulo 50).

De todo esto se desprende que, al menos en el caso de los micros institucionales, su corto tiempo sea factor determinante para que: los encuadres aunque estáticos, sean variados y bien compuestos; el audio directo esté balanceado; y las tomas a usar sean relativamente breves, más no atropelladas. De esta manera se podrá distribuir lo mejor posible la información visual y sonora a lo largo su estructura, sin crear cansancio ni agitación.

De igual modo, al emplearse cualquier tipo de transición en el micro u otro audiovisual, debe cuidarse la coherencia en los elementos que conforman las tomas saliente y entrante, ya que la fluidez en el audio y el video influirá en la comprensión de la pieza. En general, a esto se refiere el principio de continuidad de edición, que según Zettl (2000) significa:

> (...) lograr la continuidad de la historia sin importar que se omitan grandes trozos de ésta y que el ensamble de las tomas se efectúe de tal manera que las ediciones pasen prácticamente desapercibidas para el observador (p. 322).

Tal como apunta González (1996), en la edición y luego en la post-producción - en la cual se pulen los detalles, insertan gráficos y embellece con efectos el audiovisual - se deben considerar varios elementos para obtener una pieza limpia desde el punto de vista técnico. El autor recomienda cuidar el momento seleccionado para que las tomas entren o salgan, cuándo y cómo realizar una transición, el tiempo que dura cada toma, el ritmo y la continuidad.

Desde el ángulo del contenido, deberá cuidarse que los elementos mencionados anteriormente se ajusten al mensaje y al tratamiento que se desea darle, pues la edición no es sólo una operación técnica, también implica creatividad y las decisiones que se tomen al respecto influirán en la reacción del público espectador.

3.7. Grafismos

El diseño gráfico de un video manifiesta parte de su personalidad y es hasta cierto punto su carta de presentación. En un audiovisual, la inserción de un gráfico debe responder a una necesidad puntual: proporcionar una información específica.

Según Millerson (1984) los gráficos tienen diversas aplicaciones, entre ellas: titular (nombre del programa, créditos, presentar secciones) e identificar (personas, lugares y tiempos); a lo que se puede añadir: ilustrar (datos y cifras).

En el caso de los micros, la compresión de la información hace que los gráficos allí empleados, cualquiera sea su tipo, constituyan un apoyo a la narración y tengan una lectura fácil. Por ello la proporción, densidad, legibilidad, color y estilo son características a tomar en cuenta al momento de insertar un grafismo en la pieza.

3.7.1. Proporciones para T.V.

Los tamaños de las pantallas de televisión van desde los muy pequeños hasta los muy grandes, y en cada uno de ellos la información mostrada en el grafismo debe apreciarse en su justa medida.

En primer lugar hay que tomar en cuenta que el formato tradicional de televisión (el más común) tiene cuatro unidades de ancho por tres unidades de alto (4x3), y con base a esta proporción deben diseñarse los gráficos.

Como indica Zettl (2000), los gráficos deben mantenerse en un área denominada área esencial, ubicada al centro de la pantalla, la cual asegura que la información se muestre a pesar de los desajustes de un monitor casero. Todo aquello que quede fuera puede perderse, pues el área de escaneo (bordes de la pantalla) sólo son mostradas en el monitor de vista previa de la cabina de edición.

Usualmente los programas de computadora en los que se realizan los gráficos, generan automáticamente líneas que sirven de guía para determinar el área esencial y así evitar la pérdida de información importante.

3.7.2. Densidad y legibilidad

Actualmente el diseño gráfico para medios audiovisuales está influenciado por el estilo de la internet, que suele estar saturada con imágenes y textos por todos lados. Eso funciona si el observador puede decidir cuándo pasar a la siguiente información, pero en la televisión eso no ocurre.

Los gráficos usados en TV deben ser lo suficientemente claros y sencillos en su diseño para que, como indica Zettl (2000), la pantalla no se sobrecargue de detalles y el espectador pueda dar lectura a todos los datos que se relacionan con el tema que se exponen. El autor añade que si es necesario desplegar una gran cantidad de información, se haga por medio de una secuencia.

Como indica González (1996), el tamaño y limpieza de la tipografía (y de los grafismos en general) deben estar en función de una rápida visualización y fácil lectura para evitar ambigüedades.

Zettl (2000) sugiere algunas recomendaciones para que las palabras puedan leerse en la pantalla de TV:

- Mantener la información en el área esencial o de seguridad.
- Seleccionar fuentes gruesas y claras.
- Limitar la información a presentar.
- Presentar los textos en forma de bloques.
- No sobreponer letreros en fondos saturados.

- Aplicar estos principios a la animación de títulos.

3.7.3. El color en los grafismos

El color y las combinaciones de sus tonos, deben estar a juego con la personalidad y tema del audiovisual.

González (1996) y Zettl (2000) coinciden en que por lo general, los colores de fondo en la pantalla deben ser de baja intensidad (colores pasteles), mientras que los de primer plano tengan una intensidad alta (tintes básicos con brillo y saturación). Si se emplean fondos y textos con un mismo matiz, el borde de las letras deberá tener un color opuesto.

3.7.4. Estilo de los grafismos

Este concepto está relacionado con el contenido y el contexto del audiovisual, así como con la pertinencia de los elementos gráficos escogidos para apoyar la información que se presenta.

Como indica Zettl (2000) "un diseño es exitoso cuando todas las imágenes y los objetos se interrelacionan y armonizan unos con otros" (p. 365) y la personalidad de la pieza no escapa a ello. El autor acota que no se debe abandonar el buen gusto por el efectismo, a lo que se puede agregar que la sobriedad y atractivo de los grafismos aportan credibilidad a los datos comunicados, aunque se trate de diseños alegres, coloridos y modernos.

Los grafismos en TV responden a una necesidad de información precisa y por ello deben aparecer y desaparecer aportando datos, pero sin distraer la atención del espectador.

Actualmente los programas para generar gráficos por computadora ofrecen miles de posibles diseños de gráficos, textos, mapas, dibujos, etc.; el límite está en la creatividad humana.

Debido a las bondades de la post-producción computarizada, se hace difícil enumerar los tipos de gráficas usadas en televisión, las cuales anteriormente se hacían con cartulinas grabadas. De las técnicas empleadas años atrás, la tipografía por generador de caracteres es la que aún persiste, pues la mayoría de los títulos y créditos todavía son producidos de esta manera.

En fin, el estilo gráfico del programa dependerá del tema abordado, del tratamiento estético que se desee darle y finalmente del diseñador que los realice, quien debe considerar que el texto y el gráfico del audiovisual equivale a su pulitura, y que de los créditos de entrada dependerá la primera impresión que el espectador tenga sobre él.

Como se dijo al principio de la sección sobre Comunicación Audiovisual, la producción de un programa de televisión es un proceso trabajoso en el que intervienen muchos elementos técnicos, de los cuales aquí se expusieron apenas algunos, considerados primordiales para la elaboración de micros AGI.

Sin embargo, el recurso humano y otros factores operativos, aquí no considerados por las razones explicadas, son parte esencial de la realización de una pieza televisiva, pues cada uno tiene una función particular y justificada dentro de una producción audiovisual.

CAPÍTULO III - COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

1. Aproximación a la comunicación en el sistema político

Toda sociedad está inmersa en un sistema político en el cual el ejercicio del poder supone la interrelación de diversos actores en los cuales se manifiesta la dominación, el sometimiento y la legitimación. El primero de estos se refiere a la relación poder- autoridad, el segundo implica subordinación y el tercero, busca la legitimación de los dos anteriores. (Ada Hernández, 1995)

En este sentido, aquellos considerados dominados, emiten demandas a quienes tienen la autoridad para responder a ellas. Estas relaciones comprenden por sí mismas un proceso comunicacional.

En torno a esto, Keller (citado en Hernández, 1995) asevera que los actores forman una pirámide cuya base es la ciudadanía en general, en segundo lugar los actores intermedios corresponden a los grupos de presión, asociaciones de vecinos, entre otros; y en la punta se ubican los actores primarios del sistema político (Estado, Gobierno, Administración Pública y Partidos).

A partir de estas relaciones se genera la comunicación entre los distintos actores sociales, quienes necesitan mecanismos efectivos para lograrlo. En este caso se presenta como una alternativa informativa entre estos actores.

Según Hernández (1995), el proceso de comunicación política entre los actores del sistema se produce cuando la ciudadanía (actores de base) "reclama respuesta a sus necesidades sociales" (p. 5) a través de los actores intermedios, quienes se convierten en mediadores del proceso.

Por su parte, los actores primarios reciben las demandas de los otros dos grupos y generan respuestas transmitidas a través de contenidos ideológicos, la creación de normas o planes de ación (Hernández, 1995)

Así se encuentra que la comunicación política debe formarse como un sistema bidireccional, donde constantemente se intercambia solicitudes. Con respecto a esto, Margarita Kaufmann (citado en Hernández, 1995), indica que:

> (...) en un permanente proceso de relaciones múltiples e intercambios se mantiene el flujo de información y se establece lo que llamamos comunicación política. A través de esa comunicación política se permite a los ciudadanos formar su opinión y pronunciar su voluntad política (p. 5)

A pesar de la necesidad de este *feedback* entre actores, los medios de comunicación usualmente tienen un formato unidireccional que dificulta la retroalimentación necesaria para el mantenimiento del sistema político.

Hernández (1995) concluye que el esquema de comunicación política es un juego de demandas (de bienes y servicios, entre otras cosas) y respuestas a esas exigencias, a través de la prestación de bienes y servicios o por medio de la publicación de comunicados oficiales, empleando diversos medios.

De este modo los micros AGI constituyen una herramienta de respuesta a la demanda de información de la ciudadanía; su efectividad radica en que su contenido apunte a la prestación de un servicio informativo oficial.

Keller (citado en Hernández, 1995) explica que la importancia de la comunicación en el sistema político está en que "todo ciudadano depende de la información que recibe y de la eficacia con que es transmitida, y que el

ejercicio de cualquier función política (...) es solo posible a través de la función de la comunicación" (p. 7)

Finalmente, el sistema político depende de los sistemas de comunicación, pues estos permiten la circulación de las demandas de la ciudadanía y las respuestas generadas por los gobernantes. En fin, la política trata de la relación entre los distintos actores de una sociedad.

2. Comunicación política

La comunicación política abarca actividades persuasivas e informativas realizadas en el espacio público, cuyos protagonistas son los políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos. Como parte del sistema de comunicación, la herramienta audiovisual, en este caso el micro AGI, cumple una función informativa directa sobre la gestión gubernamental y las acciones que se desarrollan en ese espacio.

Para J. Piñuel y J. Gaitán (1995), la comunicación política debe entenderse como un género de comunicación por el cual, el intercambio del mensaje entre instituciones políticas, medios y públicos, se somete a procesos de producción industrial que consiste en facilitar la interacción comunicativa sobre el conocimiento de las relaciones de poder social.

Esto significa que la comunicación política, toma de los medios industrializados las herramientas utilizadas por estos, para transmitir información y así explicar a los actores base los contenidos y respuestas generados a partir de las relaciones de poder.

María José Canel (1999) comparte esta concepción y define la comunicación política como "el campo de estudio que comprende la actividad de determinadas personas e instituciones (...) en la que se produce un intercambio de información, ideas y actitudes en torno a los asuntos públicos" (p. 23). Por medio de ella se articula la toma de decisiones políticas y su aplicación en la comunidad.

Adicionalmente, esta autora identifica las áreas de estudio de la disciplina, entre las que se encuentran:

- El análisis del mensaje basado en sus contenidos, lenguaje y simbología.
- Los procesos políticos que acompañan la gestión de la comunicación de las instituciones políticas.
- Las acciones de comunicación, entendidas como las distintas formas que adopta el mensaje político.
- La mediación del mensaje, referido a la actuación de los medios en la transmisión del mensaje.
- Los efectos del mensaje, derivados del procesamiento de la información política por parte de los ciudadanos y los medios de comunicación.

Conjugando estos aspectos, se tiene que toda transmisión de mensajes institucionales implica procedimientos de control y legitimación. Siguiendo el sentido de los preceptos anteriores, se tiene que la comunicación política no se concibe como el instrumento de estudio de los comportamientos y las ideologías políticas, sino como mediadora de los mensajes entre los actores del sistema político.

Por tanto, el valor social de los medios de comunicación radica en facilitar el contacto entre las instituciones políticas y los ciudadanos.

3. Elementos del sistema de comunicación política

Así como el sistema político está compuesto por tres tipos de actores que definen su actuación, su sistema de comunicación está basado en elementos que determinan su actuación.

Según J. Blumer y M. Gurevitch (1981), los principales componentes de un sistema de comunicación política se localizan en:

- Las instituciones políticas en sus aspectos comunicacionales.
- Las instituciones de medios de comunicación en sus aspectos políticos.
- La orientación de la audiencia respecto de la comunicación política.
- Los aspectos de cultura política relevantes para la comunicación.

Según esta clasificación, se observan dos tipos de instituciones: las organizaciones políticas y los medios de comunicación, las cuales se relacionan en la preparación mensaje y la difusión de ideas y representaciones en búsqueda de consenso y la integración social.

Debido a que los medios tienen la capacidad de administrar la agenda política, pueden influenciar las tendencias del auditorio, lo cual es aprovechado por las instituciones y actores políticos principales para canalizar el flujo informativo.

Por otra parte, la cultura política está compuesta por el sistema de valores de los actores de una sociedad, los cuales determinan los comportamientos políticos que posteriormente son comunicados.

4. Objetivos de la comunicación política

Como toda comunicación, la referida a la política responde a unos objetivos de acuerdo a los intereses de sus actores, principalmente de quien la emite, es decir, las instituciones.

Según Belén Amadeo y Guillermo Gasió (citado en Óscar De Masi, 2001), dice que el objetivo central de la comunicación gubernamental "es concitar comprensión, adhesión y apoyo a los gobernantes por parte de los gobernados. Ello influirá en el apoyo a la gestión que el gobierno esté llevando a cabo" (p. 34).

Para que esto se cumpla es necesario, según el autor, controlar la comunicación gubernamental para que la información, ideas, valores e intenciones sean respetuosos de los ciudadanos.

La responsabilidad de cuidar que la comunicación política beneficie a la sociedad, es una labor necesaria ante el deseo de poder de particulares y la posibilidad latente de manipulación.

Por otra parte, Karl - Joachim Kiery (citado en Comunicación Política, 1989) afirma que la comunicación política tiene determinados propósitos cuando se refiere a la planificación de campañas políticas. Estos objetivos, presentados a continuación, pueden ser aplicados a las instituciones sin que

ello represente una diferencia significativa, con respecto a su aplicación original.

- Adquisición de un perfil: se refiere a que las instituciones tienen el deber de comunicar a los ciudadanos sus planes y proyectos, así como el perfil de sus representantes.
- Creación de una identificación: las instituciones trabajan para obtener la aprobación y confianza de los ciudadanos a quienes se debe.
- Demostración de competencia: el autor afirma que la competencia que los ciudadanos le otorguen a las instituciones depende de la imagen que comunican.
- Cercanía de los ciudadanos: entendida como la captación de las opiniones y preocupaciones de la población, y la proposición de soluciones por parte de la institución.

Keller (citado en Hernández, 1995) la institución en la sociedad; esto significa que debe trabajar para que sus públicos la conozcan y puedan ser precisas y oportunas a sus demandas.

5. La comunicación en la organización gubernamental

Una institución gubernamental está estructurada de igual manera que cualquier organización, con procesos, tecnología, gente y estrategias que persiguen objetivos puntuales, en este caso, la administración pública y búsqueda del bienestar social.

Siguiendo este planteamiento, Carmen Porqueres de Sycz (citado en De Masi, 2001) asegura que existen dos tipo de comunicación en toda organización con objetivos políticos.

Por una parte, la comunicación de la administración (o gestión) hacia la población, orientada a difundir los actos de gobierno en cumplimiento de la legislación, a su vez, esta cubre su necesidad política de comunicarse con el pueblo y evaluar el clima de opinión sobre su gestión.

Esta tipología corresponde a lo que en la teoría de comunicación corporativa se conoce como los sistemas de comunicación externa, donde las organizaciones crean mensajes claves para comunicarse estratégicamente con sus públicos externos y recibir de ellos un *feedback* con sus percepciones. La comunicación política no escapa a esta función.

El otro tipo de comunicación al que se refiere Porqueres (citado en De Masi, 2001), es la comunicación dirigida hacia el interior de la administración, "con el fin de que todos sus integrantes conozcan las políticas y los planes que surgen desde el núcleo decisional, para que puedan contribuir a su concreción de manera más eficiente" (p. 204).

La autora no se refiere más que a los mecanismos de comunicación interna de una organización, con los cuales busca crear identificación de su recurso humano, para que este se compenetre en sus procesos y se enfoque el logro de los objetivos estratégicos de la institución; a la vez que se convierten en promotores de su imagen.

6. Técnicas de comunicación política

Para que una institución pueda posicionarse en la mente de los ciudadanos debe gerenciar la información que en ella se genera y las acciones que las respaldan para tener mayor control de los flujos informativos que le afectan. Esa gerencia se logra a través de algunas técnicas y estrategias empleada por las direcciones de comunicación de las instituciones.

Canel (1999) define a las técnicas de comunicación política como el conjunto de reglas y procedimientos de la comunicación de intención persuasiva, que las instituciones emplean a partir con recursos sicólogos e informativos para influir en sus públicos.

Según Canel (1999) estas técnicas giran en torno a dos principios: la cesión de información y el ocultamiento de la misma, y el recurso informativo y persuasivo. Puntualmente la autora describe estas estrategias de la siguiente manera:

- Cesión de información: se refiere a la adecuación de la información producida a los géneros informativos de los medios masivos; la relación estable con los medios de comunicación y adopción de un discurso de acuerdo a la circunstancia.
- Ocultamiento de información: debido al principio de 'seguridad del Estado' se procede recurre a utilizar la mentira inadvertida (no se informan datos completos); la confusión intencionada (datos ambiguos); neutralización de información negativa (acompañar una mala noticia de una buena); sesiones *off the record* (el periodista se compromete a no publicar la información); cortina de humo (creación de otra noticia para desviar la atención) y filtraciones (sesión parcial, prematura y desautorizada de información).

- Organización de eventos: incluye ruedas de prensa, eventos especiales y discursos.
- La publicidad institucional: engloba a las inserciones publicitarias, uso del correo directo y electrónico, entre otros.

7. La televisión como medio de comunicación política

El tema de la comunicación política estuvo en el tapete a partir de la década de 1980, cuando la publicidad de las instituciones comenzó a desarrollarse fuertemente. Ante esto las organizaciones del Estado se contagiaron de la importancia que la sociedad le otorgó al mercadeo industrial.

En artículo presentado por Jean Mouchon (1999) en 1989 el autor habla de cómo se desarrolló la mediatización política, principalmente los países desarrollados, fenómeno que con el correr del tiempo se extendió a otros países.

Mouchon (1999) indica que las organizaciones políticas no pueden quedarse relegadas en el desarrollo de estrategias comunicacionales, y que por el contrario, deben aprehender y hacer uso de las experiencias de otras organizaciones, en cuanto a la utilización de los medios masivos para promoverse interna y externamente.

Como se indicó anteriormente la televisión es un medio de gran alcance, y como explica Mouchon(1999) la comunicación política al percatarse de ello, lo empleó como dispositivo de persuasión de masas.

Alejandro Alfonzo (citado en Comunicación Política, 1989) sugiere que la comunicación política, específicamente en la televisión, se puede ejecutar de tres formas: a través del mensaje pagado, las entrevistas estructuradas y por medio de los espacios informativos.

Asimismo, asevera que todos los actores del sistema político hacen uso de los géneros informativos para su promoción, pues conocen que "la utilización de la TV, da un auditorio extraordinario a cualquier dirigente político" (p. 60). De este modo, rechazan poco las oportunidades de utilizar el medio audiovisual para comunicarse.

Según la teoría de comunicación institucional, la herramienta audiovisual bien gerenciada (en cuanto a contenido y producción) puede promover la imagen tanto de las instituciones como de sus actores, siempre y cuando comunique un mensaje coherente con sus acciones.

El micro audiovisual cabe perfectamente en cualquier de las categorizaciones realizadas por Alfonzo, debido a que es realizado a solicitud, puede valerse de la entrevista como recurso narrativo y también funge como género informativo.

Ahondando un poco más en la técnica audiovisual propiamente dicha, Mouchon (1999) explica que al parecer en 1980 los productores audiovisuales lograron inventar y legitimar programas de expresión política más allá de las diferencias partidarias, logrando adaptar el formato televisivo a cualquier actor político que lo necesitará.

En este sentido, se reconoció una prioridad de la dimensión cualitativa de la imagen, es decir, se conjugó la técnica de alternancia de las tomas junto

a la hipótesis del impacto generado por el primer plano, utilizado generalmente en los debates y presentaciones políticas.

De esta manera, se aplicó a la comunicación política la tesis según la cual la imagen coexiste con el sonido, y el acompañamiento de lo sensorial y lo racional. Una de las reglas principales consistía en mostrar solo al orador, excluyendo del discurso audiovisual todo lo referido a la competencia.

La organización política en búsqueda de un mayor público se percató de una desventaja que claramente expresa Mouchon (1999) de la siguiente manera: "el descrédito relativo de la clase política y a menudo la carencia de cultura de referencia en numerosos teleespectadores acarrea una falta de interés por este tipo de transmisiones" (p. 83).

Por este motivo, las organizaciones gubernamentales tienen la posibilidad de comunicar sus mensajes, a través de personajes que sin ser figuras políticas gozan de alta credibilidad basada en su pertinencia. Estos fungen como apoyo a los voceros oficiales y de esa manera se evita la tergiversación del mensaje hacia fines particulares.

8. Política de comunicación gubernamental en Venezuela

En la conciencia estatal se desarrolló la idea de que los medios de comunicación deben ser accesibles a toda la población y su oferta debe ser diversificada para garantizar la democratización de la información y el desarrollo Nacional, pues la comunicación es un recurso planificable.

Antonio Pasquali (1991) afirma que "la obligación de garantizar eficientes comunicaciones personales y sociales forma parte del núcleo de las obligaciones de un Estado en desarrollo (...) principios todos estos que no figuran como objetivos de la iniciativa privada" (p. 149).

Ante este panorama, a finales de los 70' surgió la inquietud a escala Internacional de ejercer cierta vigilancia sobre los aspectos técnicos del sistema de telecomunicaciones y fijar acuerdos Internacionales en esta materia.

Siriberto Muraro (S/F) cuenta que los dirigentes de América Latina no previeron la importancia económica, política y socializadora de la televisión, por ello, a la llegada de este medio no se adoptó una matriz legal ni surgió un debate público al respecto.

Su desarrollo fue el producto de decisiones adoptadas por unas pocas organizaciones multinacionales, especialmente Norteamericanas. Ante esta realidad los gobiernos latinoamericanos optaron por intentar regular las frecuencias radioeléctricas y buscaron apoyo entre sí.

Max Tello (S/F) opina que entre los primeros gobiernos en arriesgarse a controlar la programación televisiva fueron Chile con Eduardo Frei y Salvador Allende, Perú con Juan Velasco, México con Luis Echeverria y Venezuela con Carlos Andrés Pérez, quienes según el autor dieron pasos sustantivos para lograr un flujo equilibrado y generar políticas coherentes.

Tello (S/F) comenta que las propuestas venezolanas se enmarcaron en la concertación con el sector privado y el interés por brindar servicios complementarios e indica que de entre los países con estabilidad democrática en América Latina, Venezuela presentó el primer intento sistemático de ver en

el Estado un posible interventor sobre el proceso comunicacional, el cual Tello (S/F) considera el más coherente e integrado de estos esfuerzos al orador.

Al asumir la presidencia en 1974, Carlos Andrés Pérez fue apoyado por un grupo de intelectuales que consideraron pertinente encarar una reforma sustancial de la materia cultural, a partir de la cual se crearon y reorganizaron los Ministerios de Comunicación e Información, la Oficina Central de Información, el Consejo de la Cultura (CONAC) y el Comité de Radio y Televisión, presidido por el Dr. Antonio Pasquali.

Según Muraro (S/F), este Comité realizó un estudio detallado del sistema técnico comercial e institucional de la radio y la televisión venezolana y presentó sus conclusiones y recomendaciones en el proyecto titulado "Diseño para una nueva política de Radiodifusión del Estado venezolano: Proyecto RATELVE", cuyas proposiciones se basaban en el control de la radiodifusión en un sistema mixto (Gobierno - sector privado), la declaración de todo el sistema de radiodifusión como un servicio público auténtico y en igualdad de condiciones.

La idea central de RATELVE fue abarcar como ente todas las etapas del proceso de difusión, desde la investigación, las necesidades de comunicación, programación, tecnología, producción, difusión y conservación del material audiovisual.

Sin embargo debido a presiones económicas y políticas el proyecto fue relegado y olvidado, a pesar de que posteriormente algunas de sus propuestas fueron de algún modo implementadas, como la regulación de la publicidad.

Tello (S/F) explica que durante la administración de Pérez se desarrolló el V Plan de la Nación (1976-1980), que vinculaba la comunicación al

desarrollo, reconocía la necesidad del control estatal y planteaba la creación del sistema Nacional de Comunicación Social, la participación colectiva, la integración regional y la evaluación de la tecnología a ser incorporada.

Continua Tello (S/F) diciendo que en la administración de Luis Herrera Campíns (1979-1984) se implementó el VI Plan Nacional (1981- 1984) que definía las políticas de la comunicación en razón del desarrollo, el acceso y la participación, la consolidación de un sistema de medios del Estado y el apego al Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC) desarrollado por la UNESCO.

Aparte de estos intentos nacionales por integrar las comunicaciones a la política estatal, Venezuela se ha sumado a intentos regionales para intentar tal fin, entre ellos el ASIN (Acción de Sistemas Informativos Nacionales, 1979), el ALASEI (Agencia Latinoamericana de Servicios Especiales de Información, 1893), el ULCRA (Unión Latinoamericana y Caribeña de Radiodifusión).

A raíz de las Conferencias Mundiales de Televisoras de Servicio Público, Venezuela se une a la Asociación Latinoamericana de Televisión de Entidades Públicas, entre muchas otras que revisten igual importancia del sector en Venezuela.

Sin embargo, a juicio Migdalia Pineda (1996) los investigadores de la comunicación percibieron que el fracaso de esas políticas de comunicación, se debió a que fueron pensadas desde una concepción genérica del papel de la comunicación en el desarrollo de la Nación, sin considerar la realidad política y económica reinante.

Hoy en día en Venezuela, la normativa legal encargada de las comunicaciones se ve reflejada en el Decreto con Rango y Fuerza de Ley

Orgánica de la Administración Central, específicamente en su artículo 53 (publicado en Gaceta Oficial Nª 36807, el 14/10/1999) el cual expresa que corresponde al Ministerio de la Secretaría de la Presidencia:

> (...) formular, dirigir y coordinar las políticas informativas y divulgativas de la Administración Central; las relaciones con los distintos medios de comunicación colectiva; dirigir, administrar y coordinar los distintos medios gráficos, radiofónicos y audiovisuales propiedad el Estado; coordinar la edición y distribución de las publicaciones oficiales y organizar un registro en esta materia; promover, planificar y realizar actividades informativas de carácter institucional tendientes a la divulgación en el exterior de la realidad del país (...)

Pero a pesar de la existencia de esta normativa, expertos de la materia gubernamental entrevistados en esta investigación (detalles en marco metodológico) coincidieron en que cada una de las direcciones encargadas del área informativa de los Ministerios del Ejecutivo Nacional, gestionan independientemente sus sistema de comunicaciones, siguiendo las pautas directas de la Presidencia de la República acordadas en Consejo de Ministros.

Amadeo y Gasió (citado en De Masi, 2001) explica que para llevar delante de forma exitosa cualquier política pública el gobierno debe conocer la opinión del público, emplear acertadamente la información que posee y transmitirla eficazmente. Según estos autores estas acciones serán las responsables de una buena gestión pública.

Según las ideas de Amadeo y Gasió (citado en De Masi, 2001) en el diseño de una política de comunicación de gestión gubernamental, se debe conocer a fondo la institución; el perfil de los líderes de la gestión, su peso en los distintos sectores de la sociedad, su imagen en la opinión pública y la política de comunicación que ha llevado adelante, así como, su aceptación por parte de los públicos.

Una vez conocido estos antecedentes, se debe considerar la pertinencia de que la aplicación de la nueva política corra por cuenta de los funcionarios de gestiones anteriores o dejarla en manos de consultoras externas; esta consideración se hace necesaria para garantizar la autonomía, eficiencia y dinamismo de un nuevo equipo, que no tenga compromisos políticos (Amadeo y Gasió, citado en De Masi, 2001)

Como se ha dicho anteriormente, es primordial la continuidad de la gestión con un mensaje convincente, coherente comprensible para la opinión pública, el cual debe ser reforzado para lograr la identificación del organismo con el tema.

Para finalizar su apreciación Amadeo y Gasió (citado en De Masi, 2001), explican que la estrategia del organismo debe adecuarse al mensaje y los métodos que emplea el Gobierno Nacional para comunicarse.

De todo lo considerado en este capítulo se desprende que las instituciones gubernamentales deben determinar mediante investigaciones sociales cuales son las necesidades de información de la ciudadanía para poder responder a ellas empleando los canales apropiados. Pues de esa manera se puede instaurar una política abierta que facilite el acceso a la información concerniente a la gestión gubernamental, información a la que todo ciudadano tiene derecho.

PARTE III
MARCO METODOLÓGICO

En este apartado de la investigación se explica el procedimiento metodológico emprendido para obtener los resultados finales. Para ello, según los objetivos previamente establecidos, se determinó el tipo de investigación a la cual responde, las variables analizadas, el universo y la muestra seleccionada, el instrumento de recolección de datos, y finalmente se explica la técnica de análisis utilizada.

1. Modalidad

Según la categorización expresada en Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2001), la investigación en curso corresponde a la modalidad de proyectos de producción, los cuales deben formular un modelo operativo factible que satisfaga una necesidad o resuelva un problema específico.

La presente investigación se inserta en la submodalidad proyectos audiovisuales, puesto que se formularon lineamientos básicos para la elaboración de micros AGI, más no se aplicaron.

2. Tipo de Diseño

Responde a la tipología de diseño no experimental, ya que según F. Kerlinger (1988), este diseño consiste en una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las

variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son no manipulables.

Se considera ex post facto, porque los datos son tomados directamente de la realidad, sin tener un control directo sobre el fenómeno de estudio y después de ocurridos los hechos, en este caso la producción de audiovisuales del área gubernamental.

3. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva por cuanto, según Carlos Sabino (1980) tiene el poder de "describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, utilizado criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza" (p. 58).

Así pues, establece las características del género televisivo micro, aplicado a la gestión institucional del gobierno. Se trata de una investigación exploratoria porque pretende descubrir las causales que son desconocidas al problema planteado.

Tiene naturaleza documental, como resultado del arqueo bibliográfico extraído de las bibliotecas de la Universidad Central de Venezuela, Universidad Católica "Andrés Bello", Departamento Audiovisual UCAB, las colecciones privadas de Manrique&Monsalve Comunicación Corporativa y Pizzolante Comunicación Estratégica, dado que lo específico de la información requerida circunscribió las fuentes a institutos dedicados a la investigación en Comunicación Audiovisual e Institucional. Asimismo, se consultaron tesis, revistas y fuentes digitales.

De aproximadamente 80 fuentes, se emplearon cerca de 50 de ellos para la elaboración del marco teórico. Estos materiales hacen referencia a la comunicación institucional, audiovisual y gubernamental.

Paralelamente, corresponde a un trabajo de campo basado en entrevistas a expertos para la recolección de información adicional y el logro de objetivos dentro de un marco no controlado.

Es un estudio empírico porque llega a una conclusión, ya que se elaboró una propuesta de lineamientos que podrán ser utilizados al momento de producir micros AGI; por ello, también es una investigación de finalidad aplicada (Aura Bavaresco, 1997).

4. Alcance

Este estudio tiene un alcance transversal, ya que según R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista (1994) "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único" (p.186). La recolección de los datos se realizó en el período de gobierno de Hugo Chávez Frías (1999 – 2002) y dentro de las tres áreas de estudio delimitadas: el sector gubernamental, institucional y audiovisual. Es decir, la investigación se realizó en un tiempo y espacio determinado.

5. Variables

Con base al planteamiento de de Hernández, Fernández y Baptista (1994) que define a las variables como "una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse" (p. 66), las autoras de esta investigación se plantearon las siguientes variables generales recocidas en los micros AGI:

1. Los componentes de la Comunicación Institucional.

2. Los componentes de la Comunicación Audiovisual.

3. Los componentes de la Comunicación Gubernamental.

Para la consecusión de las variables específicas en el área institucional, se tomaron los principales componentes del Modelo de Comunicación Estratégica, propuesto por Manrique&Monsalve Comunicación Corporativa, el cual se explica a profundidad en el Marco Teórico.

Para la consecución de las variables específicas del área audiovisual y dado que no se halló ningún método de análisis dedicado al género micro, se partió de la idea de los autores Jaques Aumont y Michele Marie (1990) sobre el análisis de audiovisuales, quienes afirman que "no solo no existe una teoría unificada del cine, tampoco ningún método universal de análisis de films" (p. 13).

Asimismo opinan que la crítica es una actividad descriptiva, que no busca establecer normas ni define las condiciones y medios de la creación artística de los audiovisuales en general (Aumont y Marie, 1990). Esta concepción se adaptó al género televisivo micro para obtener las variables necesarias para la investigación.

Aumont y Marie (1990) consideran que cada investigador debe construir su modelo de análisis, únicamente válido para el audiovisual en cuestión, que puede eventualmente ser parte de una teoría general de análisis, por lo que deberá preocuparse por definir sus propios criterios de validez.

Para la consecución de las varables específicas del área gubernamental, se aplicó el Modelo de Comunicación de Manrique&Monsalve y la teoría de Comunicación Política, a las organizaciones gubernamentales.

Las variables se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1: Variables

VARIABLE	INDICADOR	ITEM
Institucional Conceptos y características que distinguen a las instituciones	Cultura organizacional	1
	Variables de la organización: estructuras, procesos, gente y tecnología	1
	Identidad institucional	6
Audiovisual Técnicas y herramientas empleadas para la creación de piezas audiovisuales	Mensaje	1
	Guión	1
	Composición y movimiento	1
	Iluminación	1
	Audio	1
	Edición y montaje	1
	Grafismos	1
	Micro como herramienta	4
Gubernamental Mecanismos de comunicación en las instituciones del Estado	Mecanismos de transmisión de información internos y externos	2
	Promoción de la Identidad	1
	Estrategia	2
	Mensaje	1
	Política comunicacional	2

6. Universo

Según Morles (citado en Fidias Arias, 1997) la población o universo es el conjunto para el cual son válidas las conclusiones que se obtengan en un estudio. En este sentido el universo al que se circunscribe esta investigación, está compuesta por los comunicadores sociales, productores audiovisuales y expertos de la comunicación institucional que se desempeñen en Venezuela.

A pesar de que este universo no es infinito, no se hallaron investigaciones que revelen su amplitud y características, por ello, se recurrió a una teoría explicada en el siguiente aparte, que ayudará a definir la muestra a utilizar.

7. Muestra

La unidad de análisis a ser medida está compuesta por 30 expertos que se desempeñan en las áreas gubernamental, institucional y audiovisual, seleccionados con base a la teoría de los expertos de Stephen Shao (1967), quien explica que "una muestra es llamada de juicio cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal". (p. 325)

Debido a que "las poblaciones deben situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo" (Hernández y otros, 1998, p. 206), se escogió como muestra a los expertos radicados en el Área Metropolitana de Caracas.

La muestra o subgrupo de la población es de tipo no probabilística, que según Hernández, Fernández y Baptista (1994) supone "un procedimiento de

selección informal y un poco arbitrario" (p. 226), ya que a juicio de Shao (1967) "está basada en puntos de vista subjetivos" (p. 325).

Tabla 2: Distribución muestral

Área	N° de expertos
Institucional	10
Audiovisual	10
Gubernamental	10
Total	**30**

8. Especificaciones de la muestra

La muestra del área institucional fue seleccionada en la búsqueda de profesionales de la Comunicación Social que se desempeñaran en los cargos gerenciales o ejecutivos de las principales agencias de Comunicación Estratégica del Area Metropolitana, con el objetivo de entrevistar a profesionales con experiencia y experticia en la Comunicación Estratégica en general, con el fin de conocer en profundidad los elementos de la Comunicación Institucional que se deben reflejar en los micro AGI, para comunicar efectivamente sus mensajes (Ver anexo B)

Tabla 3: Expertos del área institucional

Área	Experto	Organización	Cargo
Institucional	Daniel Cortez	Pdvsa	Asesor de Comunicaciones de la Gerencia de Asuntos públicos , Refinación, Suministro y Comercio
	Gustavo Manrique	Manrique&Monsalve Comunicación Corporativa	Director asociado
	Juan Toro	Entorno	Director
	Lina Villarroel	Sol Comunicaciones	Gerente de Cuenta
	María Cecilia Mora	Haz Comunicaciones	Presidenta
	Ramón Chávez	IBM	Public Relations Manager Software Group, IBM Latin America
	Raúl Llovera	Profesor de Comunicación Institucional	Escuela de Comunicación Social (UCAB)
	Silvia Bernardini	Comstat Rowland	Directora
	Thony Da Silva	Pizzolante Comunicación Estratégica	Director de proyecto
	Vivianne Agudelo	Grupo Proa Comunicaciones Estratégicas	Vice-presidente de Relaciones Públicas

La muestra del área audiovisual fue seleccionada en búsqueda de profesionales que se desempeñaran como productores audiovisuales, en cargos gerenciales o ejecutivos de diversas compañías productoras del Área Metropolitana, con el objetivo de consultar profesionales con experiencia y experticia en su área; y con el fin de conocer en profundidad los elementos de la comunicación y el lenguaje audiovisual que se deben reflejar en los micros AGI para comunicar efectivamente sus mensajes (Ver anexo C).

Tabla 4: Expertos del área audiovisual

Area	Experto	Organización	Cargo
Audiovisual	Alberto Medina	Artevisión (USB)	Gerente de Producción y Mercadeo
	Alcira Sira	Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE	Supervisora de Producción
	Carlos Azpúrua		Cineasta Independiente
	Eduardo Zabala	Venezolana de Televisión	Gerente de Producción
	Elizabeth Sawoloka	Venezolana de Televisión	Jefe del Departamento de Post-producción
	María Eugenia Soteldo	Grupo Cinesa	Gerente de Producción
	Miguel Hernández	Artevisión (USB)	Jefe de Producción
	Nelson Romero	Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE	Jefe de División de Recursos para el Aprendizaje
	Pedro Primavera		Independiente
	Petunia Rojas	Vale TV	Gerente de Producción

Para la muestra del área gubernamental se seleccionaron profesionales de la Comunicación Social que se desempeñaran en la Jefatura o Dirección de los Departamentos de Información, Comunicación, Relaciones Institucionales o Relaciones Públicas de los Ministerios Nacionales, de modo de encontrar personal con experiencia y experticia en la Comunicación Gubernamental.

El objetivo de esta selección se centró en conocer a fondo cómo las principales Instituciones del Estado utilizan los micros AGI, entre otras herramientas, para comunicar su gestión (Ver anexo D)

Tabla 5: Expertos del área gubernamental

Area	Experto	Organización	Cargo
Gobierno	Antonio Núñez Aldazoro	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	Director de Información y Relaciones Públicas
	Frank Requena	Jefe de Prensa	Ministerio del Ambiente
	Helena Valdivieso	Coordinadora de Prensa	I Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social
	Hindú Alderi	Asistente	Vice- Ministerio de Gestión Comunicacional, Ministerio de la Secretaría
	Lilina Lara	Comunicadora Social II	Ministerio de Infraestructura
	Orquídea Sánchez	Directora de Comunicación y Relaciones Públicas	Ministerio de Planificación y Comercio
	Martha Salazar	Comunicador Social II	Ministerio de Salud y Desarrollo Social
	Moraima Forero	Directora de la Dirección de Información y Opinión	Ministerio de Relaciones Exteriores
	Roy Daza	Director de Asuntos Públicos	Ministerio Energía y Minas
	Wilfredo Mejías	Director General de Información y Relaciones Públicas	Ministerio de Producción y Comercio

9. Instrumento

Debido a que la información sobre micros AGI es casi inexistente, se elaboró un cuestionario de guía de entrevistas, como instrumento de recaudación de datos para el trabajo de campo; dicho instrumento es particularmente útil cuando la información es insuficiente. Además este tipo de cuestionario permite un mayor aprovechamiento de la muestra seleccionada, gracias a su nivel de especialización (Hernández, Fernández y Baptista (1994).

Se realizaron tres guías de entrevistas (Ver anexos E, F, G) compuestas por preguntas abiertas, dirigido respectivamente a cada uno de los expertos de los sectores estudiados (institucional, audiovisual, gubernamental).

Las guías de entrevista fueron validados por Tulio Monsalve, experto en metodología y Comunicación Social, y se realizaron pruebas pilotos con dos expertos de cada área. De estos ensayos se reestructuraron las preguntas de las tres guís para finalmente aplicarse en entrevista cara a cara y por medio de correo electrónico.

10. Técnica de análisis

Para el procesamiento de la información obtenida, se consultó la teoría del Análisis del Discurso (Gillian Brown y George Yule, 1993), cuyo objetivo es generalizar a partir de ejemplos tomados de la realidad, trabajando sobre transcripciones de datos orales.

A partir de este planteamiento, la información obtenida con el instrumento (Ver anexos H.1 al H.10, I.1 al I.10, J.1 al J.10) será analizada bajo el método cualitativo, que según Gilbert Ryle (citado en Olabuenaga e Ispizua, 1985), consiste en analizar los datos mediante narraciones y relatos; es una interpretación de las interpretaciones de los sujetos que forman parte de una acción.

Sin embargo estos conceptos teóricos necesitan materializarse en una herramienta. En la búsqueda de un método práctico válido para analizar y poder concluir a partir de la información obtenida en las entrevistas, se halló que Mónica Niño y Carolina Terife (1995) emplearon en su tesis de grado una matriz de análisis de contenido, la cual es adaptable a los requerimientos de esta investigación. Dicha matriz permite "realizar una descripción veraz, sistemática y cualitativa de los mensajes manifiestos" (p. 192)

Niño y Terife (1995) explican que la creación de categorías genéricas en la matriz permite revelar información tácita al refinar interpretaciones y tratamientos cualitativos.

Con base a estos autores, se diseña una matriz de análisis para cada área estudiada (Ver tablas 6 al 11), cuyas categorías se establecen a partir de las variables específicas del estudio, que en definitiva es lo que se desea conocer para la creación de los lineamientos básicos de producción de micros AGI.

Una vez que la información es cualificada y clasificada en la matriz de análisis de contenido, se crean tres nuevas matrices comparativas para cada área (Ver tablas 12 al 17), donde se resumen los datos más importantes sobre cada una de las variables estudiadas.

A partir de esta matriz comparativa se realiza el análisis general, y con base a este se establecen los lineamientos teóricos para elaborar micros AGI.

PARTE IV
ANÁLISIS DE LA MATRIZ COMPARATIVA

Para la elaboración de los lineamientos básicos para la producción de micros AGI, se analizó la matriz comparativa obtenida de las entrevistas a expertos en las áreas institucional (Ver tablas 12, 13), audiovisual (Ver tablas 14, 15) y gubernamental (Ver tablas 16, 17). Esta parte de la investigación se dedica a esta tarea, contrastando los planteamientos teóricos presentados previamente con las impresiones más resaltantes de los profesionales entrevistados en cada área.

1. Área institucional

Los resultados de la matriz comparativa de las opiniones de expertos en el área institucional, estuvieron en concordancia con los planteamientos teóricos de la comunicación organizacional que enmarcan este estudio.

En principio, los expertos indicaron que el plan de comunicación gubernamental debe partir de los objetivos de gobierno (desconocidos por los entrevistados y las autoras, indicado esto como una limitación de la investigación), que a su vez deben corresponder a un proyecto de Estado y Nación, que se dirige a la búsqueda del bienestar de la ciudadanía.

Los entrevistados identificaron que el modelo de comunicaciones del Gobierno actual no tiene definido una filosofía de gestión clara y precisa, por ello recomiendan resaltar en su misión, visión y valores, los ideales educativos, económicos y culturales de la nación de manera institucional, esto es evitar impregnarlos con matices políticos que puedan afectar su credibilidad.

Igualmente no encuentran coherencia entre la cultura, la identidad y la imagen transmitidas por las organizaciones gubernamentales (en este caso Ministerios del Ejecutivo Nacional), pues consideran que la cultura organizacional gubernamental no ha sido gerenciada, lo que no ha permitido la conformación de una identidad sólida que posteriormente sea transmitida en una imagen coherente.

En cuanto a la identidad corporativa observaron a las organizaciones gubernamentales desarticuladas en la definición de su personalidad y recomendaron definir mensajes claros, públicos claves y voceros para cada una de las instituciones.

Adicionalmente deben revisar su identidad gráfica y conceptual, con base a las estrategias comunicacionales. Asimismo la gestión gubernamental debe ser comunicada a través de un discurso de calidad, en cuanto a su contenido y su forma.

Dado que la imagen institucional se deriva de la gerencia de la cultura y la identidad de la organización, las mejoras en estos sectores se reflejarán en la imagen que se desea comunicar. Lo importante en este sentido es que la imagen transmita es la organización gubernamental internamente, que sea coherente con la realidad de la gestión, lo cual no se observa en los audiovisuales transmitidos.

La cultura de las organizaciones, su identidad e imagen, no pueden ser disociadas porque se derivan una de la otra y en consecuencia deben reflejarse en la producción audiovisual gubernamental.

2. Área audiovisual

La poca documentación dedicada al micro institucional como género audiovisual, llevo a que parte de los planteamientos teóricos sobre este formato que se expusieron en la investigación, se basaran en la experiencia profesional de los entrevistados del área audiovisual. Por otra parte, la matriz comparativa de este sector permitió observar que los expertos emplean las herramientas y practican las técnicas descritas en el marco teórico precedente.

Los entrevistados definen al micro AGI como una pieza audiovisual de corta duración, que combina los géneros audiovisuales necesarios para la mejor transmisión del mensaje, que debe estar orientado a resaltar los valores institucionales.

Encontraron que el mensaje a comunicar debe ser equilibrado en su emotividad, racionalidad y apego a la realidad. Así mismo debe ser redactado con los mismos códigos que emplea el público al que se dirigen. En este sentido los expertos opinan que los audiovisuales del gobierno actual envían un mensaje coherente sólo con el sector poblacional que lo apoya, mas no se dirigen a la ciudadanía, debe representar su audiencia general, si se toma en cuenta que el mensaje de la gestión gubernamental debe llegar a todos los niveles por igual.

Los expertos detectaron que los guiones de los audiovisuales que se trasmiten, no responden a una estrategia comunicacional. El formato que emplean es básicamente informativo y noticioso. La falta de estrategia no permite que el mensaje sea estructurado coherentemente con la política comunicacional y la cultura organizacional, de allí que los demás elementos del lenguaje audiovisual no están del todo apegados a los requerimientos del mensaje AGI.

Como parte del formato televisivo, los cuadros en los micros AGI deben ser de escala mediana o cerrada para poder detallar las imágenes, los elementos en pantalla y los movimientos de cámara también deben responder a las necesidades del mensaje evitando los preciosismos injustificados.

Por el apego a la realidad que demuestra el género, la iluminación debe ser lo más natural posible, pero respetando lineamientos de fotografía básicos que permitan una calidad de imagen óptima.

De igual modo, el audio deberá apelar al sonido directo con el menor ruido posible, a la vez se recomienda el uso de musicalización en segundo plano y el empleo del locutor para neutralizar el mensaje y reflejar la personalidad de la institución, pero sin recargar la pieza de narraciones en off. Es idóneo que en la pieza no aparezcan personeros públicos para evitar tildar el mensaje de propaganda política.

El empleo de grafismos es un elemento altamente relacionado con la identidad gráfica de la institución, ya que a través de su diseño se identificará a los organismos en cuestión. Este recurso deberá usarse justificadamente, ya que es un factor distractivo aunque necesario, por lo cual deberá emplear colores neutros, sin texturas ni efectos dimensionales, pero con un tamaño acorde a la pantalla y a la información que presentan.

Por su corta duración, el ritmo del montaje de un micro AGI debe ser ágil pero que a la vez permita una lectura informativa y natural, siendo relevante su sobriedad por tratarse de un material institucional.

3. Área gubernamental

La matriz comparativa del área gubernamental permitió observar que las instituciones gubernamentales aplican muy poco los conceptos académicos reflejados en esta investigación en el área institucional, más sin embargo, manejan conocimientos técnicos del área audiovisual que lamentablemente emplean escasamente para producir micros, por falta de recursos.

Si bien los entrevistados en esta área reconocen que el micro AGI es una herramienta útil par la transmisión de mensajes, los mecanismos de transmisión internos básicamente se tratan de materiales impresos (boletines, memorandos, carteleras, etc.), por no contar con la infraestructura que permite la producción y difusión de los micros. Solo la directiva se comunican por medio de Intranet y tiene acceso a Internet.

Como mecanismos de transmisión de la información hacia sus públicos externos, los entrevistados reconocieron la utilización de los medios de comunicación masivos como herramienta de comunicacional, a través de ruedas de prensas, notas de prensa, revistas institucionales.

Eventualmente producen micros para ser transmitidos en el canal del Estado, distribuyen material audiovisual en bruto y mantienen actualizadas sus páginas en la Web. Únicamente el Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social utilizó el micro AGI para comunicarse con sus públicos internos.

Existen pocos casos de comunicaciones audiovisuales, como el programa radial del Ministerio del Ambiente, la producción de documentales y micros para el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Vale TV), la creación micros temáticos del Ministerio de Infraestructura.

Los entrevistados informaron que la imagen de las organizaciones gubernamentales se promociona a través de los programas Aló Presidente y Venezuela Avance, y por medio de la participación de los Ministros en eventos y medios masivos. Revelaron que la imagen de las instituciones del Gobierno se promociona muy poco por la falta de una política gubernamental coordinada y por los costos que ello implica.

En general tanto la identidad como la imagen se promocionan a través de los mecanismos de información, pero no tienen estructuradas estrategias dedicadas a ello, con acciones específicas que gerencien esa tarea.

Solo en el caso del Ministerio de Planificación y Desarrollo existe el Manual de Identidad, el cual no ha sido implementado en su totalidad por los costos que implica. Adicionalmente en el Ministerio del Ambiente se toma en cuenta la uniformidad del vestuario de sus miembros y la coherencia de colores entre el logo y el mobiliario como parte de los planes de identidad corporativa.

La estrategia comunicacional gira en torno a las necesidades de cada Institución de manera independiente. A pesar de que no existe un modelo específico de comunicación en el Ejecutivo Nacional, se siguen los lineamientos estratégicos básicos, establecidos en el Vice-Ministerio de Gestión Comunicacional, del Ministerio de la Presidencia. Dichos lineamientos provienen directamente de la Presidencia de la República, conjuntamente con los Ministros y Directores de información de cada Institución.

En general los objetivos comunicacionales de este sector se centran en divulgar su gestión, a través de las acciones de su vocero principal; promocionar y difundir la imagen de la Institución. Uno de las acciones actuales se dirige a posicionar la gestión gubernamental, a través de los medios comunitarios y regionales.

Los mensajes especializados, son diseñados por el equipo periodístico y posteriormente su contenido es aprobado por los Directores y Ministros de cada Institución.

En las tres áreas consultadas, los expertos declararon desconocer políticas dedicadas a la comunicación gubernamental. Y en muchos casos los programas Aló Presidente y Venezuela Avanza fueron asumidos como una política de comunicación gubernamental. Tampoco existe un lenguaje audiovisual delineado para atraer a la población. Sin embargo, por ley está establecido que cada Ministerio debe establecer su propia política en esta área.

En definitiva, se producen muy pocos micros AGI en los Ministerios Públicos del país, debido a la escasez de recursos económicos, humanos y técnicos. En términos audiovisuales generalmente se producen notas de prensa y material de apoyo para los dos principales programas del Gobierno (Aló Presidente y Venezuela Avanza), dándole mayor cobertura a los eventos donde participan los voceros ministeriales y el Presidente.

En las Instituciones donde el presupuesto no les permite la creación de micro AGI en su totalidad, se deja la edición y post-producción a empresas independientes. Otros organismos entregan en su totalidad la producción de la pieza a productoras externas, eso varia de acuerdo a la importancia de su contenido, el presupuesto asignado, el canal de distribución y de que esté incluido en una estrategia preestablecida.

En definitiva, analizando al micro AGI como un género más del mundo audiovisual, los expertos coincidieron que puede ser utilizado como una herramienta estratégica efectiva que proporcione información precisa del sector gubernamental, que puede promocionar la gestión gubernamental a gran escala

si se utiliza la televisión masiva como canal de distribución, presentándose como una alternativa viable ante el bajo índice de lectura del país.

Un mensaje bien concebido en términos institucionales, ubicado dentro de un micro producido con calidad profesional, aportará credibilidad a la Institución; aún así este debe formar parte de una estrategia constante y coherente, que asuma sus altos costos de producción y distribución ante la efectividad de esta herramienta.

PARTE V

LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA PRODUCCIÓN DE MICROS AUDIOVISUALES GUBERNAMENTALES INSTITUCIONALES (AGI)

Como toda organización, las instituciones gubernamentales necesitan comunicarse con sus públicos internos y externos, para ello la aplicación de los métodos de la comunicación institucional, permite definir claramente las variables necesarias para gerenciarlas estratégicamente.

A lo largo de la historia de la comunicación gubernamental venezolana, el micro AGI se ha perfilado como una herramienta informativa muy utilizada por este sector. Sin embargo la falta de una política comunicacional coherente y constante ha impedido que se sigan unos lineamientos para producción, que permitan emplearlos como una herramienta efectiva de transmisión de mensajes gubernamentales institucionales.

En vista de esta condición, este trabajo de grado propone lineamientos básicos para la producción de micros audiovisuales gubernamentales institucionales (AGI), obtenidos a partir de la comparación teórica y práctica en materia gubernamental, institucional y audiovisual.

De esta comparación se produjo un modelo de producción, a partir del cual se establecieron los lineamientos básicos para la realización de micros AGI. Este modelo muestra cómo pueden los departamentos de comunicaciones de las instituciones gubernamentales, plasmar en un micro audiovisual los mensajes de la gestión gubernamental institucionalmente.

1. Modelo de producción de micros AGI

Los lineamientos básicos para la producción de micros AGI, parten de un modelo cíclico que integra las fases de producción de un audiovisual, que detalla cada paso a seguir en el proceso.

El modelo consta de cuatro etapas: preproducción, producción, postproducción y evaluación, las cuales contemplan una serie acciones puntuales y complementarias entre sí.

Para facilitar la comprensión del modelo, se identificó cada variable del estudio con colores distintos. A la organización gubernamental corresponde el color azul, al sistema estratégico de comunicación institucional el gris y al área audiovisual el morado.

La fusión de colores en los elementos gráficos del modelo, indica la asociación de las variables necesarias para cumplir el objetivo del item allí contenido.

En la primera etapa (preproducción) se contempla que, a partir de una necesidad comunicacional de la organización gubernamental, el sistema estratégico de comunicaciones crea del mensaje, que posteriormente será plasmado en el guión según las variables institucionales ya definidas.

Una vez concebida la pieza, esta se desglosa en los elementos audiovisuales que la enmarcan. De esa manera se planifican todos los recursos (humanos técnicos y económicos) necesarios para la grabación del micro, en función de las necesidades del mensaje gubernamental.

La segunda etapa (producción), constituye la ejecución proyecto, a la luz de lo planificado.

La etapa número tres (postproducción), implica el acabado de la pieza y la incorporación de detalles finales que complementan su concepción; todo esto considerando la identidad de la institución gubernamental.

La última etapa (evaluación) cierra el ciclo. Los encargados de definir el mensaje gubernamental, revisan la pieza y determinan si transmite o no, el mensaje, la identidad y la cultura que han sido previstos.

MODELO DE PRODUCCIÓN DE MICROS AGI

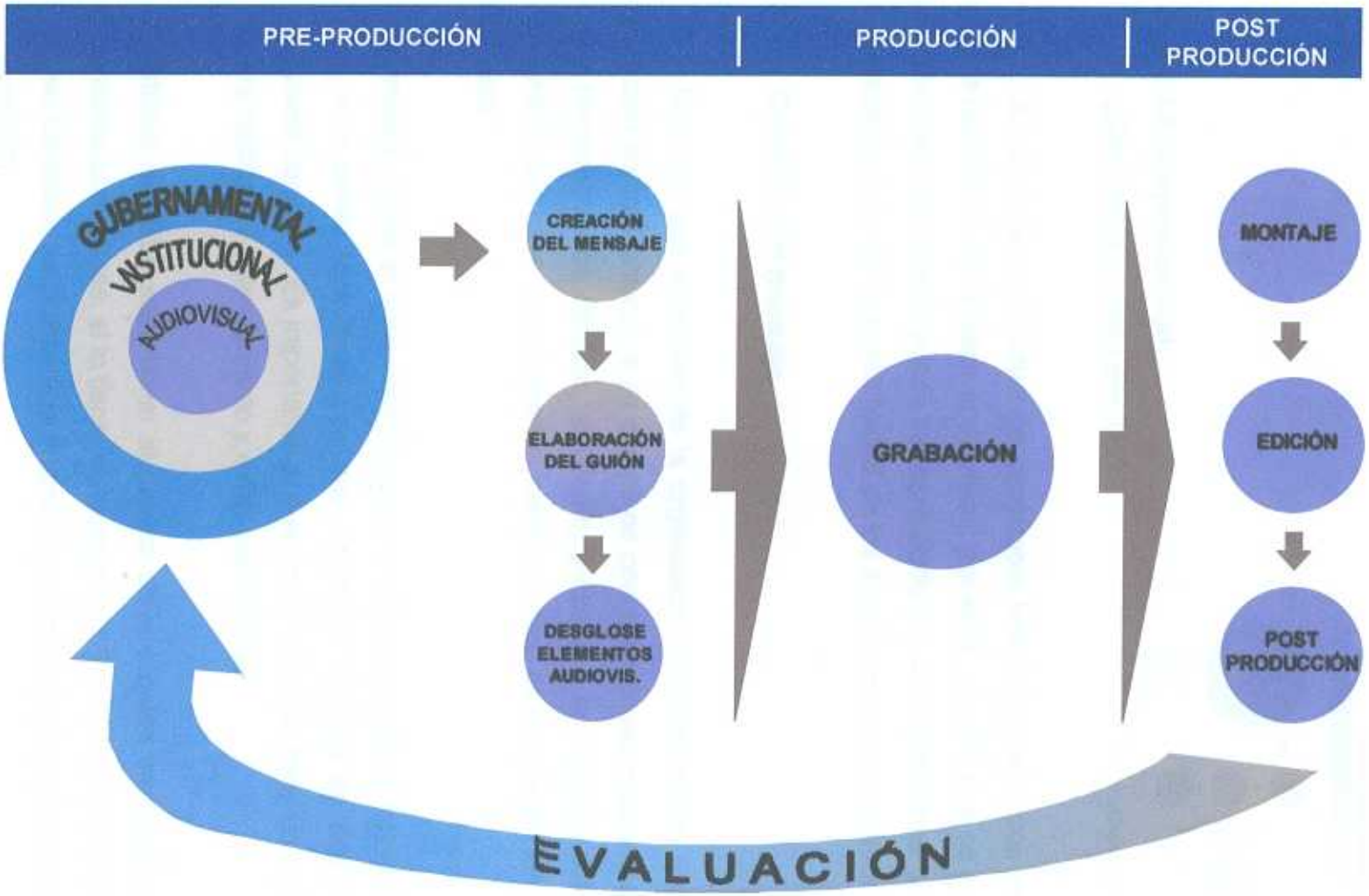


Gráfico 1: Modelo de producción de micros AGI

2. Etapas del modelo

2.1. La pre-producción: ¿Qué decir y cómo decirlo?

La etapa de pre-producción contempla todos los elementos necesarios para la realización de la pieza audiovisual; por ende, aquello que no es previsto en esta fase, difícilmente puede ser controlado por los realizadores o integrado a la pieza final, de allí la especificidad de los siguientes planteamientos.

2.1.1. Creación del mensaje

Una vez que el equipo de la organización gubernamental detecta una necesidad comunicacional, y su equipo de comunicaciones establezca al micro como herramienta de difusión, el mismo, procede a la creación del mensaje audiovisual con base a las premisas institucionales, considerando los siguiente aspectos:

- **Mensaje**: definir el tema específico que será comunicado a través del micro. La idea deber redactarse con una extensión máxima de dos líneas de manera concreta. Es importante que en cada micro se trate un solo asunto, para facilitar su entendimiento y evitar confusiones.

- **Público**: se debe seleccionar al público clave a quien va dirigida la pieza, tomando como base, si lo tiene, el mapa de público de la organización. En el caso contrario, se realizará la segmentación de acuerdo a los objetivos del micro AGI.

- **Identidad:** el micro debe reflejar la personalidad de la organización a través de la identidad conceptual y la visual plasmada en el mensaje y manifiesta en el discurso.

El micro debe trasmitir la identidad conceptual de la organización resaltando en su mensaje la misión, visión y valores de la organización.

La identidad visual se reflejará por medio de un diseño gráfico cónsono con el símbolo, logotipo, colores, tipografía y señalética de la institución. De existir, todos estos elementos pueden ser tomados del manual de identidad visual de la organización.

2.1.2. Elaboración del guión

Una vez determinados los elementos institucionales a ser reflejados en el mensaje, el realizador visualiza la pieza para poder establecer los elementos audiovisuales a utilizar, previamente se debe considerar lo siguiente:

- **Delimitar el tiempo:** se establece la duración del micro de acuerdo al tema y del mensaje, que debe variar entre los tres y los cinco minutos.

- **Definir el formato:** de acuerdo a los requerimientos del mensaje, se evalúa la pertinencia de utilizar la nota informativa, entrevista, dramatización, reportaje o una combinación de formatos para estructurar la pieza.

La nota informativa se adecua a los mensajes o acontecimientos relevantes para la institución. La entrevista, en cambio, permite conocer la perspectiva de los miembros de la organización (voceros y el equipo en general).

La dramatización como formato, es pertinente cuando se quieren resaltar los valores de la organización. También permite conjugar y la razón en el mensaje a partir e historias basadas en la realidad institucional.

El reportaje se aplica cuando se desea presentar los diversos ángulos de un tema. El micro presentado en este formato puede ser una herramienta implementada dentro de un libro blanco o documento que resume algún aspecto de la organización.

- **El lenguaje:** según la información a comunicar, el público meta y los valores institucionales se establece el lenguaje. Sus oraciones deben cortas, evitar palabras técnicas, tomar en cuenta el nivel educativo del público.

  Cuando el micro se dirige al público interno, el lenguaje debe ser más cercano (en 2da persona), para identificarlo con la organización. Debido a que forma parte de esta, la información deber ser más específica.

  Cuando el micro se transmite al público externo el lenguaje debe ser respetuoso (en 3ra persona), pero no distante, para igualmente involucrarlo con la pieza y su mensaje.

- **Conducción:** se debe considerar la utilización de narradores en *off*, presentadores en cámara o ambos, para llevar el hilo conductor del micro. Para ello, se debe tomar en cuenta a los voceros principales de la institución, quienes deben ser entrenados (Ver anexo K). Se sugiere que no se trate de figuras políticas, para evitar darle al micro una tendencia ideológica específica.

  En el caso de las entrevistas, se recurre al vocero por su pertinencia y credibilidad; así como para reforzar la identidad en los públicos claves.

Debe apelarse a la narración en *off* cuando se utiliza la nota informativa y el reportaje, con la intención de imprimir una posición más institucional.

2.1.3. Desglose de los elementos audiovisuales

- **Estilo de los planos:** debido a las proporciones de la pantalla de televisión, se recomienda el uso de la escala media y cerrada, para crear íntima, cercanía y revelar detalles. Los planos abiertos deberán usarse con limitación y solo para situar geográficamente al espectador.

  Por tratarse de un material básicamente informativo se sugiere hacer tomas a la altura de los hombros para encuadrar sujetos; y planos con leve angulación para captar objetos y lugares, procurando dar profundidad.

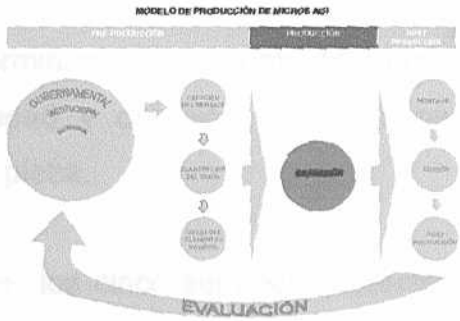
  La sencillez en la composición es importante para no distraer la atención; sin embargo, la utilización de formas básicas dará armonía al plano, en el cual se deben compensar masas y colores para equilibrar el peso aparente.

  Los movimientos de cámara a emplear deben ser básicos: el paneo, inclinaciones, *travellings y dollys* serán los más utilizados; el zoom debe estar restringido a planos de gran escala (situación) o detalles de objetos. En la medida de lo posible se debe usar alguna base o pedestal para apoyar la cámara.

- **La iluminación:** en la producción de campo el equipo a usar debe ser básico, y por tanto, la iluminación sencilla, empleando la técnica de dos o tres puntos ajustada a cada situación en particular. Sin embargo, los pocos recursos no deben limitar el control de la temperatura de color para así evitar distorsiones cromáticas en el material.

De acuerdo al tratamiento del mensaje y a la identidad visual de la institución se puede jugar ligeramente con los tonos cálidos y fríos de la iluminación y así lograr identificación ambiental; la naturalidad será la premisa a seguir.

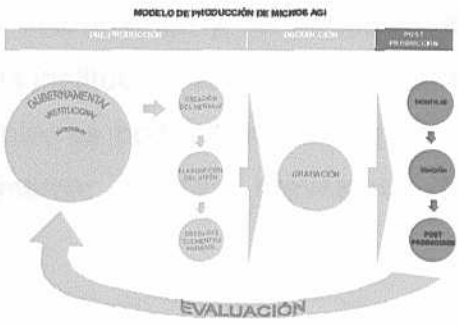
- **Registro de audio:** es absolutamente necesario emplear micrófonos para que el audio sea lo más limpio posible. Siempre que se pueda, usar micrófonos lavaliere en declaraciones. El micrófono omnidireccionales para el sonido ambiental, de manera de contextualizar o direccionales para evitar ruidos distractivos.



2.2. La producción: Manos a la obra

Una vez que está plasmado en papel todo el plan de producción, llega el momento de llevarlo a cabo. En la grabación es necesario seguir las pautas dictadas por el guión y aplicar los conceptos propuestos en cada elemento audiovisual.

A pesar de una meticulosa pre-producción, es necesario tener en cuenta que, como se trata de producciones de campo (fuera de los estudios), pueden presentarse circunstancias imprevistas que se escapan del control de los productores. En ese caso, las soluciones emprendidas por el equipo realizador deben respetar los elementos institucionales de la pieza y garantizar que el mensaje se corresponda con lo planificado.



2.3. La post-producción: Arte final

El material ya grabado se somete a la depuración en el montaje y la edición, con el objeto de estructurarlo según lo previsto. La post-producción complementa la pieza agregando los títulos y grafismos, y nivela los valores del audio, para de esta manera finalizar el proceso general de producción.

- **Edición**: el ritmo de la pieza deberá determinarse al momento de crear el guión técnico; pues la cantidad, variedad y duración de las tomas realizadas determinará la cadencia de la pieza.

  Las tomas de apoyo no deberán exceder los cinco segundos, mientras que las entrevistas y declaraciones se reducirán a frases cortas con sentido lógico, no mayores a 16 segundos.

  La agilidad deberá prevalecer en el montaje, evitando secuencias atropelladas, para lo cual se sugiere hacer pausas cortas en la narración y separar bloques de información con transiciones de segundo y medio o dos segundos, por la corta duración del micro. En todo caso, el corte directo será el mecanismo más apropiado para pasar de una toma a otra.

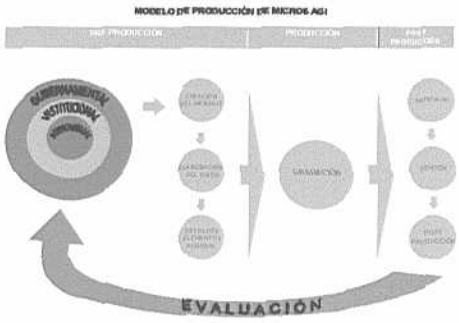
- **Mezcla de audio**: en la mezcla del audio prevalecerá la narración y/o el diálogo según el guión.

La música utilizada debe ser totalmente instrumental y corresponder al estilo general del micro y a la cultura de la institución. Esta se usará para introducir y cerrar la pieza. Adicionalmente, se podrá colocar en primer plano auditivo temporalmente para marcar pausas breves en la narración.

- **Grafismos:** deberán coincidir con la identidad gráfica de la institución, empleando sus colores en variedad de tonos; de ser necesario se aplicarán tonos neutros para los textos y títulos, que a su vez, deberán ser cortos y precisos.

La tipografía a usar en el texto será sencilla, espaciada y gruesa, lo más similar posible a la usada por la organización, respetando la fuente para los logos y símbolos.

Dibujos y barras explicativas serán desglosados en secuencias, para evitar saturar la pantalla. En general, los grafismos no deberán tener efectos dimensionales o texturas que puedan distraer el mensaje y mantendrán un tamaño acorde con su contenido. Su uso deberá estar justificado.



2.4. La evaluación: ¿Es coherente la pieza audiovisual con mi gestión institucional?

Una vez que el micro AGI está terminado, debe pasar la prueba de fuego. El equipo de comunicaciones de la institución gubernamental, debe

evaluar la pieza creada y determinar, en principio, si transmite o no el mensaje que se desea comunicar; en segundo lugar y con la misma importancia, se debe corroborar que la identidad institucional esté reflejada en el audiovisual.

De ser aprobado el micro AGI, y con base a la estrategia comunicacional en la cual se inserta, podrá ser transmitido a los públicos claves, con lo cual se convertirá en una herramienta para posicionar la identidad de la institución. También formará parte de su memoria histórica.

Una evaluación negativa significará que debe revisarse paso a paso el proceso de producción, desde la creación del mensaje hasta la post-producción.

CONCLUSIONES

Al definir los lineamientos básicos para la producción de micros AGI, se descubrió que la creación de estos audiovisuales en las instituciones gubernamentales, sigue iguales procedimientos que en cualquier otra institución.

La diferencia fundamental radica en que, mientras las demás organizaciones tienen como objetivo principal cumplir metas económicas, las pertenecientes al sector gubernamental, además de satisfacer los requerimientos económicos del Estado, persiguen un objetivo social: garantizar el bienestar de todos los ciudadanos.

Para materializar esta meta social, las organizaciones gubernamentales están obligadas a concretar estrategias - basadas en políticas comunicacionales coherentes y continuas - que satisfagan las necesidades informativas de sus instituciones y el derecho de la ciudadanía a conocer su gestión.

Sin embargo, se conoció que el Estado venezolano no práctica una política de comunicación coherente, que gerencie las estrategias implementadas por los Ministerios del Ejecutivo Nacional al respecto, por esta razón, la acciones en esta materia no están formalmente delineadas y varían fácilmente, según los líderes que las implementen.

Los lineamientos propuestos para la creación de micros AGI no pretenden ser una normativa a seguir para la producción de estos audiovisuales gubernamentales, simplemente están pensados para guiar su elaboración, ante la carencia de una metodología de realización.

Están formulados para colaborar en la transmisión de los preceptos institucionales de las organizaciones gubernamentales, sin importar el presupuesto destinado a ello ni los equipos técnicos empleados. La idea es que independientemente de los recursos que se tengan, se plasmen en los micros mensajes coherentes con la institución, que permitan a sus públicos conocer su gestión a través de un audiovisual claro y preciso.

A pesar un objetivo de la investigación, se halló que una de las causas por las cuales los organismos gubernamentales no producen micros AGI frecuentemente se debe por al limitado presupuesto que recibe para sus comunicaciones.

Si estos organismos contaran con una metodología para la producción de micros AGI, a su vez inserta en una estrategia comunicacional, los departamentos de comunicaciones podrían solicitar -con base a esta planeación- un presupuesto acorde con los objetivos de la estrategia.

Por otra parte, se observó también que en el medio gubernamental existe una confusión conceptual del micro en cuanto a su duración, porque se llama micro a audiovisuales de mayor duración. Adicionalmente los tres sectores asumieron como política gubernamental de comunicación, algunas campañas y programas del sector (Aló Presidente, Venezuela Avanza, Venezuela Temática, entre otros). Esto demuestra que no se ha transmitido una línea comunicacional coherente.

En un futuro, otras investigaciones pueden indagar si la ciudadanía se sienten identificada con los audiovisuales que producen las instituciones gubernamentales.

Tomando como base esta investigación, próximos estudios podrían medir la efectividad de los micros AGI a través de la imagen que transmiten a la población, aspecto que no contempla los objetivos del presente trabajo.

En este sentido, también se podría investigar acerca de los beneficios que trae la participación de productoras independientes en la realización de micros AGI, trabajando como un proveedor más de este sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, Harry; Allaire, Wan; Firsirotu, Mihaela; Hobbs, Brian; Poupart, Robert y Simard, Jean-Jacques. (1992). Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis: Colombia.

- Arias Fidias. (1997). El proyecto de investigación: guía para su elaboración. Editorial Episteme: Venezuela.

- Aumont, Jacques (1992). La imagen. Editorial: Paidós. España.

- Aumont, Jacques y Michel Marie. (1990). Análisis del film. Editorial Paidós: España.

- Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y organización. Editorial Paidós Comunicaciones: España.

- Bavaresco, Aura. (1997). Proceso metodológico en la Investigación: Cómo hacer un diseño de investigación. Editorial de la Universidad del Zulia:Venezuela.

- Bertoglio (1975). Las comunicaciones y la conducta de la organización. Editorial Diana: México.

- Biasca, Rodolfo. (1998). Change management: renovación intencional. Editorial Macchi. Argentina.

- Boadas, Antonio. (1995). Las verdades de la comunicación corporativa. Tomado del 3er Congreso de Comunicación Corporativa "Reingeniería del Pensamiento". Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

- Brown, Guillian y George Yule (1993) Análisis del discurso. Visor Libros. España.

- Canel, María. (1999) Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información. Editorial Tecnos: España.

- Casares, David; José L. González y David Siliceo A. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. Editorial Mac Graw Hill, Serie Alta Densidad: México.

- Cassigena Enmanuel. (2000). Estrategia comercial. II Encuentro gerencial anual. Editado por Said&Asociados.

- Costa, Joan. (1987). Imagen global. CEAC: España.

- Costa, Joan. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Ediciones Ciencias Sociales:España.

- Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Central. (1999). Editorial Dabosan: Venezuela.

- De Masi, Oscar.(ed. por) (2001). Comunicación gubernamental. Editorial Paidós Estudios de Comunicación: Argentina.

- Denison, D. (1991). Cultura corporativa y la producción organizacional, Legis Editores:Colombia.

- Fernández Collado, Carlos. (1999). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas: México.

- Flores, Marielys. (2002). Tendencias en comunicaciones Integradas. Universidad Metropolitana: Venezuela.

- Garbertt, Thomas F. (1991). Imagen corporativa, cómo crearla y proyectarla. Editorial Legis: Colombia.

- Garrido, Francisco J. (2001). Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Editorial Gestión 2000. Barcelona: España.

- Goldhaber, Gerald. (1994). La comunicación organizacional. Editorial Diana: México.

- González, Jorge. (1996). Televisión y comunicación: un enfoque teórico práctico. Editorial: Alhambra Mexicana: México.

- Gutiérrez, Mónica y Myrthala Villarreal (1999). Manual de producción para TV. Editorial Trillas: México.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la investigación. Editorial: Mc Graw Hill Interamericana: Colombia.

- Hilliard, Robert (2000). Guionismo. Para radio, televisión y nuevos medios. Editorial: International Thomson. México.

- Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. Editorial Mc Graw Hill Iteramericana: México.

- Kreps, Gary. (1995). La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana: Estados Unidos.

- Lucas M., Antonio. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Editorial Bosch: España.

- Manrique, Gustavo. (2001) Guía de Estudio de comunicación organizacional: Fundamentos Teóricos. Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

- Martínez, José. (1988). Introducción a la tecnología audiovisual. Televisión, vídeo, radio. Editorial: Alhambra Mexicana. México.

- Maza, Maximiliano y Cristina Cervantes (1997). Guión para medios audiovisuales. Cine, radio y televisión. Editorial: Alhambra Mexicana. México.

- Millerson, Gerald (1984). TV producción eficaz. Técnicas y procesos. Editorial:Hispano Europea. España.

- Mouchon, Jean. (1999). Política y medios. Los poderes bajo la influencia. Editorial Gedisa: España.

- Olabuenaga e Ispizua. (1989). La descodificación de la vida cotidiana Editorial Universidad de Deusto: España.

- Pasquali Antonio.(1991). La comunicación cercenada. Editorial Monte Avila: Venezuela.

- Peppard Joe y Phillips Rowland. (1995). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. Editorial Prentice Hall: México.

- Phegan, Barry. (1998). Desarrollo de la cultura de su empresa: los beneficios del liderazgo. Manual para líderes y gerentes. Editorial Panorama: México.
- Piñuel J. y J. Gaitán (1995) Metodología general. Conocimientos científicos e investigación en la comunicación social. Editorial: Síntesis. España.
- Pizzolante, Italo. (1993). Ingeniería de la imagen. Universidad Católica Andrés Bello:Venezuela.
- Pizzolante, Italo. (2001). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Editorial Cograf Comunicaciones Venezuela.
- Regouby, Christian. (1989). La comunicación global. Editorial Gestión 2000.España.
- Restrepo, Mariluz y Jaime Rubio. (1992) Intervenir en la organización. Editorial Significantes de Papel: Colombia.
- Römer Pieretti, Max. (1994). Comunicación global: el reto gerencial. Universidad Católica Andrés Bello:Venezuela.
- Roselli, Eugeni. (1991). Manual de imagen corporativa. Editorial Gustavo Gil: España.
- Ruilopez, Reinaldo. (2000). ¿Cómo construir una estrategia". II Encuentro gerencial anual. Editado por Said&Asociados.
- S/A. (1989). La comunicación política. Edit. Conciencia 21:Venezuela.

- S/A. (2001). Manual del tesista de comunicación social. Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

- Sabino, Carlos (1980). El proceso de la investigación. Editorial El Cid: Argentina.

- Sanz de la Tejada, Luis. (1996). Auditoria de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Editorial Síntesis: España.

- Senlle, Andrés. (1996) Reingeniería humana. Editorial Gestión 2000: España.

- Shao, Stephen. (1967). Estadística para economistas y administradores de empresas. Editorial Herrero Hermanos: México.

- Scheinsohn, Daniel. (1993). Comunicación estratégica. management y fundamentos de la imagen corporativa. Editorial Macchi: Argentina.

- Schiffman, León y Leslie Lazar Kanuk. (1991). Comportamiento del consumidor. Editorial Pretince Hall: México.

- Tapscott, Don. (1999). La era de los negocios electrónicos. Cómo generar utilidades en la economía digital. Editorial Mac Graw Hill: Colombia.

- Tejada Palacios, Luis. (1987). Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Editorial Norma: Colombia.

- Tostado Span, Verónica. (1995). Manual de producción de video. Un enfoque integral. Editorial Alhambra Mexicana: México.

- Van Der Erve, Marc. (1991). El futuro de la gerencia, Editorial Legis: Colombia.

- Van Riel, Gees B. M. (1997). Comunicación Corporativa. Editorial Prentice-Hall. España.

- Villafañe, Justo.(1998). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Editorial Pirámide: España.

- Villalobos, Jesús. El proceso gerencial de imagen corporativa. Primer congreso internacional de comunicación corporativa. Editorial Industrias Pampero: Venezuela.

- Washington, Dante. (1995). Cómo planear las relaciones públicas. Editorial Macchi: Argentina.

- Zettl, Herbert (2000). Manual de producción de televisión. Editorial: International Thomson. México.

TESIS DE GRADO

- Chung, Ana y García, María (1988) El noticiero cinematográfico en Venezuela: diagnóstico y perspectivas. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

- Hernández, Ada. (1995). Noticiarios cinematográficos del M.O.P en tiempos de López Contreras: Instrumento para la consolidación del poder político. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

- Niño Mónica y Carolina Terife. (1995). ¿soy aquello que digoser?.Diagnóstico de los discursos corporativos. Caso: Banesco organización financiera. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

- Terife, Luis (1991). Dinámica de las organizaciones. Primer seminario de comunicación comunicación corporativa. La empresa ante un nuevo reto. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

- Blumer J. y M. Gurevitch (1981) Relaciones entre medios de comunicación de masas y la política: modelo para el análisis de comunicaciones políticas. Sociedad y Comunicación de Masas. FCE: México.

- Pineda Migdalia. (1996) Las nuevas tecnologías y la redefinición de las políticas de comunicación en los años noventa. Revista Comunicación. Estudios venezolanos de comunicación Nº 93, p. 44.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Muraro, Siriberto (S/F). El "modelo" Latinoamericano, consultado el día 23 de junio de 2002 en la World Wide Web: http://www.quadernsdigitals.net/articles

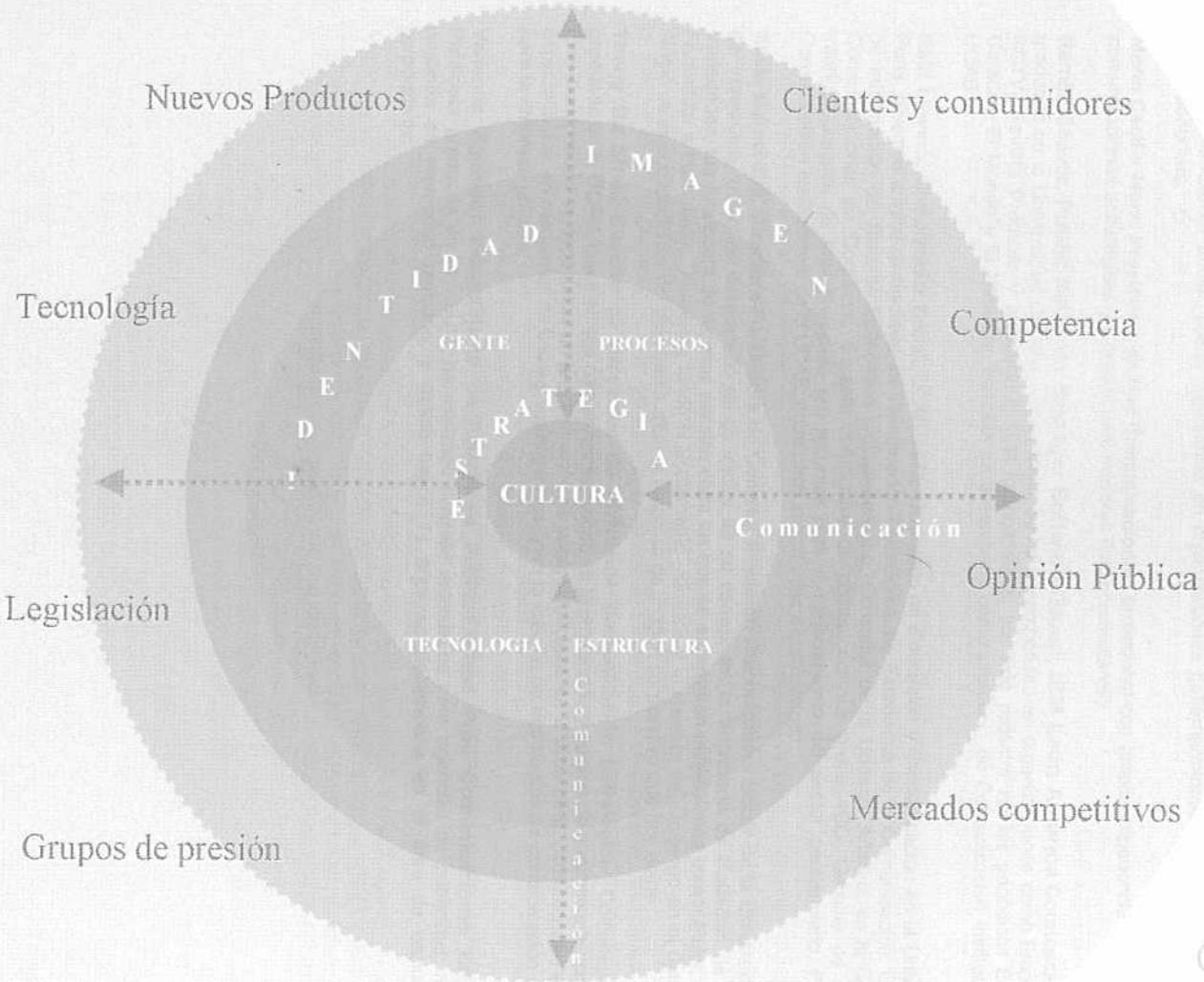
- Ron Whittaker (1996-2002) Cibertexto en línea sobre producción de campo y estudio; consultado el día 22 demayo de 2002 en la World Wide Web: http://www.cybercollege.com

- Tello, Max. (S/F). La historia efectiva de una utopía política y planificación de la comunicación en América Latina, consultado el día 23 de junio de 2002 en la World Wide Web: http://www.quadernsdigitals.net/articles

ANEXOS

Anexo A: Modelo de Comunicación Estratégica Manrique&Monsalve

Modelo Comunicación Estratégica



Desarrollamos estrategias de comunicación integrales, que permitan promover una cultura corporativa saludable y coherente, una identidad compartida entre el personal y una imagen corporativa positiva en la opinión pública, con base en la confianza y credibilidad sobre la gestión y el talento humano de la organización.

Consideramos a los públicos no sólo como sujetos de consumo, sino también como sujetos de opinión.

® Derechos Reservados
MANRIQUE & MONSALVE

Anexo B: Currículos de expertos del área institucional

- Daniel Cortez. Asesor de Comunicaciones y Relaciones de la Dirección Ejecutiva de Refinación, Suministro y Comercio de Petróleos de Venezuela: Este profesional es graduado en Counicaión Social en la Universidad Católica Andrés Bello y es Especialista en Comunicación Organizacional. Tiene diez años de experiencia en PDVSA y anteriormente se desempeñó en medios como el Diario de Caracas y la Revista Publicidad & Mercadeo.
- **Gustavo Manrique. Director asociado de Manrique&Monsalve Comunicación Estratégica:** Graduado de Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello, posee amplia experiencia en sistemas de comunicación y contingencia de crisis en organizaciones. Su experiencia en diversas agencias de comunicaciones estratégicas le permitió crear su propia empresa. Adicionalmente es profesor de la Cátedra Comunicación Institucional, en la UCAB.
- **Juan Toro. Director de Entorno:** Comunicador de la Universidad Central de Venezuela, con experiencia en análisis de entorno. Fue director de una agencia de comunicaciones y laboró para organizaciones gubernamentales. También se desempeñó como redactor en diversos periódicos nacionales, en el área de comunicaciones institucionales. Posteriormente fundó su empresa.
- **Lina Villarroel. Gerente de Cuenta de Sol Comunicaciones:** Graduada en la Universidad Católica Andrés Bello como Comunicadora Social, posee experiencia en organizaciones gubernamentales, en el área institucional y como periodista.
- **María Cecilia Mora. Presidenta de Haz Comunicaciones:** profesional con amplia experiencia en el área de las comunicaciones estratégicas (no proporcionó mayores datos curriculares).
- **Ramón Chávez. Public Relations Manager Software Group, IBM Latin America Comunicador:** Social graduado en la Universidad Católica Andrés Bello, se ha desempeñado en organizaciones como Empresas 1BC, RCTV, Revista Producto y actualmente IBM Latinoamérica. Ha sido redactor en los periódicos El Diario de Caracas, El Mundo y El Nacional. También se desempeñó como profesor de Comunicación Institucional en la UCAB
- **Raúl Llovera**. Comunicador Social, UCAB 1975, Doctorado en Educación y Comunicación en la Universidad de París, diversos cursos gerenciales, de Planificación Estratégica, de Estadística de la Comunicación. Coordinador de Información del Sistema Económico Latinoamericano, Consultor de la Unesco, Analista en la Gerencia de Comunicaciones en Corpoven, Gerente corporativo de comunicaciones grupo 1BC, Gerente de Relaciones Interintitucionales de ente financiero pro recursos para el mejoramiento del sector penitenciario, Profesor de Comunicación Institucional de la UCAB, entre otros importantes desempeños.
- **Silvia Bernardini. Directora Fundadora de Comstat Rowland:** Comunicadora Social de la Universidad Central de Venezuela, quien se desempeñó en os inicios de su carrera en la Secretaría de Redación de la Revista Variedades, fue fundadora de algunas revistas entre las que se encuentran publicaiones como: Mujer, Venezuela Farándula e Intimidades. Asimismo fundó el Suplemento Síntesis y la Revista del Domingo en el Diario 2001, y dirigió otras publicaciones del país hasta crear la empresa de imagen corporativa que hoy dirige.
- **Thony Da Silva. Director de Proyectos de Pizzolante Comunicación Estratégica:** Comunicador Social graduado en la UCAB, quien en sus comienzos se enfocó en la producción y edición de audiovisuales corporativos. Enn la actualidad se especializa en la preparación de voceros eficaces en el área de la comunicación estratégica, especialmetne en momentos de crisis y contingencias, y en la cración de estrategias de comunicación corporativa para la empresa privada.
- **Vivianne Agudelo: Viceprsidente de Relaciones Públicas,Grupo Proa Comunicaciones Estratégicas:** Publicista graduada en el ISUM, ha realizado diversas actividades para agencias de publicidad; realizó una pasantía en mercadeo bancario; y desde haace 11 años se desempeña en el área de comunicaciones corporativas.

Anexo C: Currículos de expertos del área audiovisual

- **Alberto Medina. Gerente de Producción y Mercadeo, Artevisión USB:** El área de interés de este Economista es la producción de cine, videos, eventos, la presentación de mercadeo y cuñas. Ha sido Director de Producción, participado en Tele-talleres sobre instrumentos y disciplinas musicales, para Fesnojiv y Artevision-USB; en la producción y creación de un video corporativo para Gobernación de Carabobo., así como la serie de micros Venezuela Temática del Conac. Se ha desempeñado en la Administración y Producción de programas institucionales para PDVSA, Mavesa, SIDOR, Electricidad de Caracas, la GAN, CANTV en Línea y Artevisión-USB. Adicionalmente es profesor en Escuela de Cine y Televisión y Cendeco (Universidad Metropolitana).

- **Alcira Sira. Supervisora de Producción, Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE:** Es Técnico Superior en Recursos para el aprendizaje. Ha realizado series de micros institucionales para sector salud y sector agrícola. Se desempeña principalmente como guionista y productora de micros de corte didáctico y de promoción de formación profesional.

- **Carlos Azpúrua. Cineasta independiente (no titulado):** Tiene amplia experiencia en la realización de audiovisuales de diversos géneros. Es creador de micros gubernamentales sobre la pesca de arrastre, la Ley de tenencia de la tierra; micro documental sobre el desastre de Vargas; documental "La lucha de los pueblos por los derechos humanos y la Constitución Nacional" para la Defensoría del Pueblo; documental "La retoma de Miraflores" (por encargo de la administración pública); micro sobre la labor de la Cruz Roja en Vargas; entre otras producciones. Ha recibido numerosos premios por sus audiovisuales.

- **Eduardo Zabala. Gerente de Producción, Venezolana de Televisión:** Este productor audiovisual se ha desempeñado por más de 15 años en diversos organismos gubernamentales, como el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Salud y la Alcaldía de Caracas.

- **Elizabeth Sawoloka. Jefe del Departamento de Post-Producción, Venezolana de Televisión:** Es Comunicadora Social (no titulada), con más de diez años de experiencia en canales comerciales (RCTV y Venevisión).y Venezolana de Televisión. Ha detentado diversos cargos en producción audiovisual.

- **Maria Eugenia Soteldo. Gerente de Producción, Grupo Cinesa:** Esta productora y realizadora audiovisual, posee estudios de psicología sin concluir. Su experiencia laboral se centra en la producción audiovisual; ha realizado diversos cursos y talleres de producción, dirección, guión y gerencia de medios audiovisuales. Más de 12 años como Productora en series de micros institucionales y comerciales para empresas productoras independientes.

- **Miguel Hernández. Jefe de Producción, Artevisión USB:** Cineasta, Director, Productor, Fotógrafo y Camarógrafo. Ha participado en numerosos cortometrajes, largometrajes, telenovelas, documentales, comerciales y micros institucionales (Serie de micros institucionales "Imagen y Autoestima del Militante", para Partido Acción Democrática)

- **Nelson Romero. Jefe de División de Recursos para el Aprendizaje, Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE:** Licenciado en Educación, con Especialización en Recursos para el aprendizaje (Producción Audiovisual). Ha sido camarógrafo, productor, guionista, director y editor, con menor participación en el área de fotografía y sonido. Posee amplia experiencia en la elaboración de cuñas, promocionales, micros institucionales y material audiovisual de corte educativo. Ha participado en la realización de audiovisuales para la Fiscalía de la Nación, Contraloría General de la Nación, Ministerio de Sanidad, Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), Fedecámaras y el INCE.

- **Pedro Primavera. Jackman Film:** Productor independiente con amplia experiencia en la elaboración de micros institucionales, documentales y cortometrajes, entre otros géneros audiovisuales. Se desempeña como profesor en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

- **Petunia Rojas. Gerente de Producción, Vale TV:** Comunicadora Social, con mención audiovisual graduada en la UCAB. Posee experiencia laboral en el Dpto. Audiovisual de la Fundación del Niño; trabajó en Cinesa Video a cargo de campañas como "Petróleo en Gotas", "Lo nuestro es lo mejor" y el programa "Bitácora". Produjo documentales para RCTV. Finalmente en la Gerencia de producción está a cargo de la realización de micros y documentales y es responsable de la línea editorial y la imagen al aire de Vale TV.

Anexo D: Currículos de expertos del área gubernamental

- **Frank Requena. Periodista de la Dirección de Información y Relaciones Públicas, Ministerio del Ambiente:** Fue Jefe de la División Audiovisual del Ministerio de la Familia y Productor Audiovisual del Consejo Nacional Electoral y Jefe de prensa de la Gobernación de Barinas..Participó en el Programa Brújula en VTV, (micros informativos del sector cultural). Laboró en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Diario de Caracas, Radio Continente y Radio Visión. También se desempeña como productor independiente y es docente.

- **Helena Valdivieso. Coordinadora de Prensa del Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social:** Fue Jefe de RRPP de la Prefectura de Vargas, Relacionista Pública del 3er Congreso Internacional para la Familia de las Américas (organizado por la Fundación Provida), también fue reportera del Diario de Caracas y 2001. Entre otras actividades se destacó como corresponsal de El Expreso y Notitarde. En el Congreso Nacional fue miembro de la Comisión de Desarrollo Agrícola y formó parte de la Unidad de Relacione Corporativas de la Fundación del Niño.

- **Hindú Alderi. Asistente del Vice-Ministerio de Gestión Comunicacional:** Esta Comunicadora Social se ha desempeñado en la creación de material audiovisual es este Ministerio y tiene amplia experiencia en el diseño de campañas publicitarias. En el área reporteril trabajó en programas como El Informador (Venenvisión), El Noticiero (Televen), El Observador (RCTV) y Unión Radio. Ha escrito para El Nuevo País y El Globo. Finalmente laboró en la Oficina Central de Información y el Congreso Nacional.

- **Lilina Lara. Comunicadora Social II, Ministerio de Infraestructura:** A punto de egresar de la Universidad Central realizó pasantías en Televen, creando un magazine juvenil cultural. Seguidamente se desempeñó como Jefe del Departamento Audiovisual en el Ministerio, hasta llegar a su cargo actual. Tiene 14 años trabajando en la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas.

- **Martha Salazar. Cominicadora Social II, Ministerio de Salud y Desarrollo Social:** lleva tres años de experiencia en este cargo y estuvo en la Jefatura de Relaciones Pública de la Corte Marcial. Dirigió las RRPP de la Copre y la Institución de Damas Salesianas en el área de Relaciones Industriales. Luego de graduarse en la Universidad Central de Venezuela, cursó el Postgrado de Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

- **Moraima Forero. Directora de la Dirección de Información y Opinión del Ministerio de Relaciones Exteriores:** lleva más de 15 años en este Ministerio. Durante su gestión ha recorrido diversos cargos relacionados con la Comunicación Institucional. Inauguró la Agregaduría de Prensa de Venezuela en Brasil, donde estuvo durante cuatro años. Adicionalmente, fue coordinadora en el Diario Reporte y adquirió experiencia periodística en El Globo.

- **Orquídea Sánchez. Directora de Comunicación y Relaciones Públicas, Ministerio de Planificación y Desarrollo:** Comunicadora social de la Universidad Central de Venezuela quién se ha desempeñado en distintos cargos en el sector de las comunicaciones del Ejecutivo Nacional, con tres años en su actual cargo.

- **Roy Daza. Director de Asuntos Públicos del Ministerio de Energía y Minas:** Este Comunicador Social de la Universidad Central de Venezuela lleva dos años en su cargo actual. Anteriormente se desempeñó como Diputado de la Asamblea Nacional en la comisión dedicada al área de Energia, durante varios años. También formó parte del equipo de redacción del periódico El Aragueño.

- **Wilfredo Mejías. Director General de Información y Relaciones Públicas del Ministerio de Producción y Comercio:** Especializado desde 1977 en el área económica, pasa a ser Jefe de Prensa del Ministerio de Agricultura y Cría. Redactó para los diarios El Larense, Venpres, El Carabobeño y El Universal, donde colaboró durante 11 años En 1992 asume el cargo de jefe de Información del Diario Reporte y formó parte del equipo de reconversión de ese periódico. Gerenció una empresa de imagen y estrategia comunicacional, paralelamente a su desempeño en el periodismo radial. A partir de 1996 colabora en el área económica del periódico El Nacional. Desde 997 ocupa el cargo actual.

Anexo E

Guía de entrevistas **Entrevistado:**_____

Área Institucional **Empresa/ Cargo:**_____

1. ¿Cómo el Estado refleja su visión, misión y valores en los micros gubernamentales?
2. ¿Cómo se refleja la cultura organizacional del gobierno en su producción audiovisual?
3. ¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la identidad, la imagen o la cultura organizacional?
4. ¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
5. ¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
6. ¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
7. ¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?
8. Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
9. ¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?

Muchísimas gracias, por el tiempo y la dedicación prestada.

Anexo F

Guía de entrevistas **Entrevistado:**_____

Área Audiovisual **Empresa/ Cargo:**_____

1. ¿Qué es un micro audiovisual?
2. ¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
3. ¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
4. ¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
5. ¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
6. ¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
7. ¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
8. ¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
9. ¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
10. ¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?

Muchísimas gracias por el tiempo y la dedicación prestada;

Anexo G

Guía de entrevistas

Área Gubernamental

Entrevistado:_____

Empresa/ Cargo:_____

1. ¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
2. ¿ Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
3. ¿De qué manera se promociona la identidad de la institución?
4. En términos generales, ¿En qué consiste la estrategia actual del organismo? Y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
5. ¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo qué modelos?
6. ¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
7. ¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video?
8. ¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?
9. ¿De qué manera el micro gubernamental puede colaborar en su estructura comunicacional, como herramienta de difusión de mensajes?

Muchísimas gracias por el tiempo y la dedicación prestada.

Anexos H.1 al H.10:
Entrevistas Transcritas. Expertos del área institucional

Anexo H.1

Área: Institucional
Experto: Daniel Cortez
Cargo: Asesor de Comunicaciones y Relaciones de la Dirección Ejecutiva de Refinación y Suministro y Comercio
Empresa: Petróleos de Venezuela (Pdvsa)
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el gobierno puede reflejar su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
En primer como especialista en el área de comunicaciones corporativas, no pudiera decir que existen criterios distintos y aislados que solamente funcionan para el gobierno venezolano o de cualquier país. Son técnicas universales para todas las organizaciones públicas o privadas. En ese sentido existe toda la literatura y todo el conocimiento científico que se está creando aplica a toda organización.

Si pensamos cómo puede el gobierno reflejar su misión, su misión y sus valores, igual que como cualquier otra organización, teniendo muy claro que exista una clara definición de identidad conceptual y gráfica, para transmitirla de una manera coherente y diferenciada y consistente.

Una vez que este claro y definido debe asegurarse de que sea internalizado por el público interno de esas organizaciones. Una vez internalizado debemos garantizar que esa coherencia del discurso sea sostenible y sistemática en el tiempo. Si esto se logra se va a traducir de una manera expedita con el mínimo de tropiezos posibles en el ámbito comunicacional, donde entran los productos audiovisuales.

Una organización que tenga una identidad conceptual y gráfica bien definida y aprobada en consenso, bajo la aceptación, la convicción y el compromiso, tanto de quienes la definen como del resto de los miembros de la organización, quienes deben internalizarlas y acatarlas. Y si todos esas requisitos se cumplen, entonces el producto comunicacional va a reflejarlos de una manera clara.

Por supuesto que todo esto es un proceso contingente que depende de la idea y del producto que quieras transmitir allí, los cuales destacarán un valor o una norma específica, pero siempre con el hilo conductor de la misión y la visión, que se debe extrapolarán todo el discurso y el lenguaje al producto audiovisual, que es muy complejo, desde el guión, las tomas, los colores, libretos, locución y todos sus componentes.

Lo más importante es que el micro sea coherente y contenga como hilo conductor a la misión y la visión; eso es universal.

¿Cómo se debe reflejar la cultura organizacional en la producción audiovisual el sector gobierno?
La importancia de la cultura radica en la coherencia que le otorgue, en la pertenencia y coherencia que le imprima al producto audiovisual, que va a permitir la identificación del público al que va dirigido con él, que permita su reconocimiento como parte de ellos y en la organización.
La idea es que el miembro de la organización se vea retratado en el producto sin verse retratado ni su cuerpo ni su voz, pero encuentra allí parte de su identidad, parte de su proyecto de vida. Por ejemplo, el proyecto de vida de un Gobierno, es bien grande, es el proyecto de vida del país y de la sociedad, es un proyecto macro colectivo de la calidad de vida y la identidad de todo un pueblo. Te podrás imaginar la importancia de la cultura en ese sentido.

¿Qué variables deben tener mayor peso en los micros gubernamentales: la imagen, la identidad o la cultura corporativa?
Todas deben estar impresas en el producto, dependerá del mensaje que se quiera transmitir en él.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
No lo sé con precisión. Si comparamos los micros unos con otros son absolutamente coherentes, porque manejan el mismo discurso, y se reconoce en todos ellos. Ahora si eso que uno ve allí está traduciendo fielmente la estrategia del Gobierno digamos el proyecto del país, eso se escapa de mi nivel de manejo de detalles como especialista en la materia de comunicaciones. Y también desconozco el plan de comunicaciones del Gobierno, por eso no podemos saber que tan fiel son esos productos a la estrategia.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
Para eso tendría que partir de todos los oficios de la planificación estratégica, se necesitan conocer los objetivos comunicacionales, basados en los objetivos del proyecto país. Los objetivos comunicacionales deben traducir esos objetivos de negocio de cualquier organización, para poder medir efectividad y calidad del desempeño comunicacional. Tanto los elementos de la identidad y los de la imagen deben apuntar al logro de un objetivo comunicacional, los cuales a su vez, deben apoyar el logro de un objetivo de negocio. El fin es un logro en las actitudes y conductas del público meta favorable al objetivo previsto en el plan de negocio, cuales serían los objetivos comunicacionales: lograr conseguir una actitud y un comportamiento favorable a mi objetivo.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
En el público interno surte más efecto un discurso más cálido, más cercano, más inclusivo; tomando como público interno a los empleados de los organismos gubernamentales, ya que los ciudadanos también podrían considerarse público interno porque forman parte del Estado.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?
Estos micros deben transmitir el proyecto de la nación, para las personas vean satisfechas sus necesidades de información, de manera que a la final la gente apoye al proyecto que el micro apoya coherentemente y se comprometa con él.

Mencione y explique algunas ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
La principal desventaja que yo le veo que es casi común en todos los audiovisuales institucionales es que sucede que las organizaciones tienden a dirigir sus mensajes a un público que ya está convencido de sus mensajes, si colocamos a ese público en una escala del 1 al 4, colocando al 1 como el más convencido y el 4 como el menos convencido, la mayoría de las organizaciones tienden a dirigir sus mensajes cómodamente y erróneamente a los grupos 1 y 2,es decir, los más convencidos, también el error está en tratar a convencer al grupo que se opone a ultranza.
El público más conveniente para dirigir los mensajes son los grupos 2 y 3, que son los más objetivos y menos prejuiciados hacia ninguno delos dos extremos. Afortunadamente la mayoría, por lo general, se encuentra en los grupos intermedios, mientras que las minorías casi siempre son los extremistas. Lo bueno del grupo equilibrado es que puede procesar tanto mi información objetivamente, como la de los demás opositores o competidores.
Entonces, pensando en los micros gubernamentales actuales y ubicándome en un grupo dos o tres, yo no me identificó con su discurso, no me siento ni más ni menos informado y ni más ni menos beneficiado, sencillamente no calan, no surten ningún efecto ni a favor ni en contra. Estos micros deben transmitir el proyecto de la nación, para las personas vean satisfechas sus necesidades de información, de manera que a la final la gente apoye al proyecto que el micro apoya coherentemente y se comprometa con él.
Ventajas: el micro es un medio que puede ser tan efectivo como cualquier otro, si está dentro de un entramado bien orquestado, porque el micro solo o cualquier producto comunicacional solo logra un impacto colectivo insignificante, tiene que estar dentro de un sistema bien sincronizado para que prácticamente no tenga desperdicio. Porque satisfacer el vacío de información con unos micros, un volante o un discurso podría lograr algo, pero para un colectivo o una población no creo que tenga efecto.
Su ventaja real se obtiene cuando se ubica dentro de un sistema de comunicación, ya que aislado sus ventajas pueden ser aisladas o ninguna, no impacta porque no está dentro de un sistema. También hay que recordar que no solo el discurso habla, también habla la identidad gráfica y los hechos, todo ello debe apuntar a la conformación de una imagen y reputación de la organización.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructura, proceso, gente y tecnología)?
Casi siempre el discurso corporativo suele variar en estilo e intensidad dependiendo si el público es interno o externo, pero por lo general en el público interno surte más efecto un discurso más cálido, más cercano, más inclusivo; tomando como público interno a los empleados de los organismos gubernamentales, ya que los ciudadanos también podrían considerarse público interno porque forman parte del Estado.
Hay que tener detalles de los planes de cada parte de la organización para tenerlas en cuenta a la hora de crear micros en esas áreas, o productos que deseen transmitir información de este tipo.
A este tipo de público también se le puede suministrar información restringida para otro tipo de público, como puede ser el externo. Por lo general el tono familiar de los micros internos funcionan más para afianzar su confianza con la organización, traducida en la cantidad en la cantidad de información que se le brinda, para que lo sientan como un beneficie directo por ser miembro de la institución, sintiéndola como suya.
Lo que pasa es que la organización gubernamental es sumamente compleja en estructura, intervienen variables sociales, políticas, económicas, geopolíticas, históricas, militares. Cuestión bastante difícil para cualquier equipo de comunicación.
Hay que recordar que el mensaje es Rey y la Reina debe ser el vocero, tienen que estar vinculados, la coherencia, la contundencia del mensaje debe estar respaldada por la credibilidad, la elocuencia y la efectividad comunicacional del vocero. Con un mensaje claro y un vocero creíble todo lo demás saldrá por añadidura.

Anexo H.2

Área: Institucional
Experto: Gustavo Manrique
Cargo: Director
Empresa: Manrique & Monsalve Comunicación Estratégico
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el Estado refleja su visión, misión y valores en los micros gubernamentales?
Yo creo que hay una palabra fundamental que deben englobar la labor, que cada una de las personas que trabajan en su cargo gubernamental deben tener servicio, entonces yo creo que b{asicamen5e as{i como una franquicia desarrolla programas para mejorar el servicio al cliente, desde mi punto de vista un equipo gubernamental está llamado a dar servicio a la comunidad, porque de alguna manera los empleados del poder público son empleados de la sociedad en general, asociada a través de impuestos, de diversas maneras que a través del gobierno obtienen recursos financieros, pues en esa medida es un empleado, porque la comunidad es la que le paga el sueldo.
La gran palabra para todos es el servicio.
Entonces la respuesta es reflejando la filosofía de servicio dirigida a la comunidad ya la sociedad, donde se destaque cual es la razón de ser de ese organismo público, por qué existe, qué tipo de valor agregado está dando a la sociedad, cómo está haciendo las cosas, cómo justifica ante la sociedad su existencia. Creo que en esa medida se puede reflejar claramente la visión, misión y valores de cualquier organismo gubernamental en un micro audiovisual. La palabra central es servicio.
Obviamente la visión y misión debe estar presente en la cultura de una institución pública o cualquiera que sea. Ese es el gran problema, hay una disociación de la persona con el deber ser, ya que no poseen una cultura para tratar al público, es necesario que se refleje en los micros, pero también en el día a día.

¿Cómo se refleja la cultura organizacional del gobierno en su producción audiovisual?
Si y no, depende. La cultura institucional de ciertas instituciones solo se evidencia en muy pocas instituciones, son contadas, existe una cultura retrógrada y de apatía, de falta de servicios, del desorden, una cultura de la inconsistencia, fijada en el corto plazo. Pero en líneas generales, esa es la cultura que prevalece en muchas instituciones del ámbito público, si se lograse una transformación cultural, donde se evidenciara este micro audiovisual de valores, donde existiese un sentido de eficiencia, una filosofía de servicio claramente concebida y expresada en el quehacer de la persona, ese tipo de cultura sería la ideal para ser expresada en audiovisual.
Pero dudo mucho que cuando uno se encuentra una gran campaña audiovisual, a nivel masivo, por ejemplo: donde dicen "nosotros estamos cambiando, ministerio de comercio" y te muestran un mundo de maravillas y cuando uno llega al sitio se consigue con que todo l oque viste en la campaña es pura mentira. Se crea una imagen totalmente negativa de las instituciones públicas.
A pesar de todos los esfuerzos hechos ya la gente no cree porque tiene internalizado, la deficiencia del servicio.
La cultura puede estar reflejada desde un punto de vista audiovisual, pero debe ser consistente con la realidad.

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la imagen, la identidad o la cultura organizacional?
Depende del objetivo, cada micro antes de ser producido debe plantearse cada objetivo, sobre la base de tus objetivos se debe orientar las imágenes y mensajes que tu vas a reflejar, si van a estar orientados a promover aspectos de identidad dirigida a públicos externos para ampliar la imagen o si se está tratando de estructurar un concepto de identidad y cultura que permita potenciar el desarrollo de los mejores talentos para la organización, depende del objetivo, ahora un micro en líneas generales debe tener un balance coherente que este sustentado en la consistencia de la cultura con la identidad, y de la identidad con la cultura

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Yo creo que no. En general no, y esto lo puedo decir muy abiertamente porque mi experiencia me dice que el contacto que yo he tenido en el sector público, adentro es una cosa y lo que dicen es otra cosa distinta, por lo tanto no hay ningún tipo de coherencia en lo que es la imagen organizacional, de hecho yp creo que si hacemos un estudio de opinión pública tratando de conocer, o de evaluar si la gente realmente tiene conocimiento de la misión, visión y valores de estas instituciones, nadie tendría ni idea, quiere decir que, hay un problema de comunicación, que no existe.
La gente sabe intuitivamente que existen las instituciones, pero no hay un soporte conceptual claro que justifique su razón de ser, y sobre cual la gente pueda tener una relación con esos institutos. Tienen un problema severo desde el punto de vista del servicio.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
En primer lugar el servicio, tener clara la visión, misión y valores. Tenerlos claramente expresados y conceptualizados y que haya un ejercicio profundo de comunicación interna de estos aspectos, pero creo que el foco de un concepto de identidad unívoco para el sector público es el servicio que todo lo que está allí está al servicio de la comunidad, y yo creo que esto debe ser mejorado, la cultura de servicio se evidencia en la práctica.
Hay una imagen de las instituciones gubernamentales que se puede mejorar a medida que tu hagas un cambio interno, profundo de la institución pública, que ese cambio sea tangible y visible.
Mejorar la atención de los usuarios, por decir algo, y que sea sostenible en el tiempo, porque si es un cambio de esos que ocurre muy frecuentemente en nuestro país que depende del gobierno de turno, si inician estructuraciones, grandes procesos de cambios, grandes dinámicas, reducción de personal, si no es sostenible en el tiempo lo que está generando es más reclamos de la gente y se vana cumulando impresiones negativas.

Y después quitar eso es muy complicado, yo estoy seguro que la percepción en general que existe de los organismos públicos es negativa, han sido tantos momentos que han propiciado está impresión en el ciudadano, pues que es muy difícil cambiarla.
Definitivamente queremos que haya un cambio de imagen, tenemos que empezar por lo interno y que ese cambio sea realista, visible y tangible y que perdure en el tiempo.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
Lo que pasa es que el audiovisual no puede producirse aislado de la realidad organizacional, desde el punto de vista de la comunicación. Debe estar inserta en un plan global de cambio organizacional para que se puedan crear micros que justifiquen la comunicación, porque si no, si tu estás hablando de calidad de servicio y de valores; y por el otro lado lo que se encuentra en el día a día , incluso en los liderazgos es antivalores, amiguismo, aprovechamiento de los puestos laborales, entonces en esa medida, no se puede estar hablando de valores de calidad de servicio.
La imagen audiovisual puede ayudar a reforzar esos valores sobre la base del compromiso de cambio.
Entonces cuáles elementos de la identidad se transmitirían: el servicio como médula y después todos los valores que lo rodean. Tales como la calidad, cordialidad, amabilidad, buen trato, capacitación del personal, y muchos más. Abran que definirlos con detalle, eso depende de cada organización.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?
Hablamos que no se transmite la imagen. Yo te diría que si realmente al institución ha iniciado un proceso interno, de integración, de sus aspectos conceptúales, ha hecho un esfuerzo sostenido y claro para profundizar lo que significa la calidad. En esa medida, ese esfuerzo que estoy haciendo para mejorar ese servicio lo quedo comunicar y promover que la gente lo verifique, para que vea que no es un cambio coyuntural, sino que es un cambio estratégico a largo plazo, sostenible en el tiempo.
Y que sea asumida como una política de la institución. Que existe coherencia hacia dentro y hacia fuera, y que la gente lo pueda evidenciar.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Ventajas son todas en la medida que se haya éxito, porque un micro depende de cómo tu decidas conceptualizarlo, puede tener distintas ventajas.
Si tu quieres fundamentar logros y alcances tu puedes crear un micro muy racional, con mensajes racionales, donde se diga todo lo que se ha logrado. Avances, logros en las comunidades, de manera cuantificable. Eso es bueno porque de alguna manera te queda una memoria histórica de cuales son los logros que tu has alcanzado dentro de la institución; y que la gente diga que están trabajando.
Pero por otro lado tienes la ventaja que un micro puede ayudarte a motorizar, los mejores talentos de la gente por el lado emocional, tu puedes decir lo racional porque es importante, pero se puede potenciar la parte emocional recordándole al recurso humano la importancia de la calidad de servicio con otras personas, les explico de la profesionalidad, el buen servicio que se le debe brindar a la comunidad - que necesita tanto hoy en día.
Este audiovisual puede ser un gran motor que entusiasme internamente a la gente, brindándole lo que es el buen servicio de los valores.
La desventaja es cuando un audiovisual se hace sobre la base de unos mensajes conceptúales que no se corresponden con la realidad. Esa incoherencia es la única desventaja, jugar a crear una imagen sin tener sustento en la realidad. Lo que se trata de esta manera es crear una imagen basada en la mentira.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Ayuda a que la gente tenga un medio audiovisual para conocer la realidad de su organización , obviamente debe estar integrado a una estrategia de organización coherente y global, entonces el audiovisual acompañado de una buena actividad de integración, de reuniones periódicas con los liderazgos que existen dentro de la institución ayudan a que la gente por los distintos medios vayan viendo un mensaje cónsono con lo que quiere la institución en el futuro y vaya entonces, promoviéndose un cambio de actitud audiovisual lo que favorece mucho a esa variable, porque a través de la variable audiovisual puedes ayudar a la gente a comprender a través de un desarrollo emocional, a aquellos aspectos de las estructuras que existan en la institución, los procesos que hay que desarrollar.
Lo importante es que todo esto este visible en los medios audiovisuales e incluso en el uso de la tecnología, cuando hablamos de audiovisual estamos hablando de sistemas de entrenamiento, lo que llaman e-learning que utiliza imágenes, hechos y todo eso puede ayudar a que la gente aprenda a usar la tecnología, en líneas generales a través de un canal de televisión sobre temas como estructuras, proceso y nivel de tecnología.

Anexo H.3

Área: Institucional
Experto: Juan Toro
Cargo: Director
Empresa: Analista de Entorno
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el Estado refleja su visión, misión y valores en los micros gubernamentales?
Sí, sobre todo lo que es el área de gobierno yo siento que es muy difícil lograr transmitir lo que pudiera ser la misión, la visión y los valores de un medio como lo es el audiovisual, porque? Por que la experiencia nos ha dicho que la mayoría de las organizaciones del sector gobierno no tienen claro cual es realmente su visión, misión y sus valores, más en una época en la cual estamos viviendo, en la cual ya se ha distorsionado cuales son las funciones de una organización, tu tienes que tener claro una razón para poderlo hacer cuales son sus valores, misión, visión.
Uno de los puntos principales en cualquier proceso comunicacional es que tu tengas claro que es lo que tu quieres transmitir para que lo quieres transmitir, y eso va en una cuña cuando tu quieres vender un producto, tienes que saber realmente que es lo que yo quiero vender cuales son las fortalezas de ese producto, a quien le quiero llegar yo, eso es una de las cosas que yo siento, en la cual se adolece en el sistema gubernamental venezolano.
Quizás hay quienes sostengan que no es así y hay empresas del sector gubernamental puede llamarse Pdvsa, Banco Central que son 2 de las organizaciones más sólidas en el sector público, sin embargo, yo diferiría, porque si nosotros vemos ahora una organización como Pdvsa no tiene claro cual es realmente su función en la población venezolana, se ha discutido tú lo has visto a través de los diferentes medios de comunicación, en los ya famosos sucesos de abril, si Pdvsa era realmente una organización que esta para proveer recursos a los venezolanos, es decir, es una empresa petrolera cuya misión, valores es producir crudo, venderlo a los mejores mercados al mejor precio posible o si es una empresa que debe generar bienestar social al país, yo no estoy a favor ni en contra con las dos posiciones lo que digo es que hay que estar claro que es lo que tu eres.

¿Cómo se refleja la cultura organizacional del gobierno en su producción audiovisual?
Sí, yo te insisto en lo que realmente se debería transmitir es esa la cultura, lo primero que deberías entender es, cual es la cultura y un problema de lo que nosotros tenemos las organizaciones públicas, es que hay quienes sostienen que se carece de una cultura de servicios, yo por el contrario pienso que si hay cultura.
La cultura debería ser el conjunto de valores o creencias que se desarrollan en una sociedad o grupo determinado, y yo siento que si el sector público en su mayoría.
Te lo digo con autoridad porque yo tuve la oportunidad de dirigir organismos públicos, lamentablemente la cultura no esta asignada a un lugar común, sino a la desidia, por el no compromiso por la organización y por no tener en claro cual es tu función de servidor público entonces por lo tanto a mi me resulta muy difícil responderte esto, porque yo no soy de los que sostienen que lo que primero que tenemos que hacer es consolidar el sistema público, es decir, el sistema de empresas del sistema venezolano realmente es allí que se entiende que tu eres un servidor público, para poderlo transmitir comunicacionalmente.

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales la identidad, la imagen o la cultura organizacional?
Todas deben estar presentes porque se complementan, y dependiendo de cada micro o audiovisual y su mensaje se resaltará más una que otra.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?
Tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general. No, definitivamente no, y la mejor prueba es que no se tu el trabajo de investigación se basa en un determinado periodo de análisis o si es para el estado actual.
Actualmente la respuesta es mas fácil , es no es categóricamente no, por que no? porque el propio gobierno venezolano de boca de su vicepresidente José Vicente Rangel así lo confirma, cuando dice que el Estado. venezolano, o el gobierno Venezolano ha fallado en su gestión comunicacional, pero tu pregunta es mas amplia y estas hablando de Estado. Lo cual incluye gobernación yo diría que no, en lo que respecta al sector ejecutivo definitivamente no, y al donde indica que una de las principales fallas del gobierno es la comunicación.
Pero es que el problema no es la herramienta, el problema que estamos teniendo, es que debemos tener derechos, tener verdades, realidades y lamentablemente no es así por asumir una posición política estamos viendo lo que no es. No hay sector ejecutivo central y nacional, de allí lo dicho muy claramente por el Viceministro obres significativas de parte del ejecutivo nacional, no hay obras por las cuales tu realmente puedas comunicar al pueblo porque en el 1er. Año de este gobierno existieron cosas que transmitir que tuvieron éxito y ahora ellos le llaman falla comunicacional en ese momento no había falla y las expectativas fueron satisfechas.
Por ejemplo cuando el presidente Chávez llega a la presidencia se baso en tres promesas básicas, yo voy a darle un cambio, para ese momento el 80% de los venezolanos querían un cambio, el fin del bipartidismo, el presidente anuncia la desintegración del Congreso, se propuso a crear una Constituyente y un nuevo orden político, esto para combatir la corrupción, la pobreza entre otras eso sucedería en su 1er año de gobierno, el congreso desaparece, se crea la constituyente, es decir, las expectativas desde ese punto de vista fueron satisfechas, pero en el 2do año de gobierno cuando el dice, ahora viene la recuperación económica, y se ve que no es así que las expectativas no fueron satisfechas y entonces comunicacionalmente, hemos visto a un ejecutivo, bombardeándonos con mensajes que las expectativas si han sido satisfechas cuando evidenciamos que no ha sido así, eso es lo que al respecto el gobierno central.
Si nos vamos al ejecutivo lo que son municipios, gobernaciones, yo te diría que es la mejor comunicación. Por darte un ejemplo, si tu vives en Caicara del Orinoco o vives en San Diego, en Carabobo, o en Chichiriviche de Falcón, no importa cuantos audiovisuales te pasen, o comerciales veas, porque tu sales a la calle, tu tienes un

acceso directo a lo que son las obras positivas o negativas de ese gobierno regional, es inmediato, tu vives en el Municipio Sucre y el alcalde pretende dar una imagen que el ha realizado obras, simplemente tienes que recorrer el municipio, y te das cuenta si eso es así, o no, pero a nivel nacional eso es diferente, pero yo siento que los municipios por lo muy poco que yo he visto ellos buscan trasmitir en sus propagandas, es que ellos han satisfecho la seguridad y las expectativas en cuanto a obras publicas, que no se reflejan realmente, lo que en si son las obras en realidad.

Yo lamento si soy despectivo, por lo que te insisto, no puede haber comunicación si tu no ves que no hay identidad institucional, definitivamente lo que es a nivel del gobierno central, a nivel de ejecutivo en general y de la organización del Estado. Lo que se debe procurar es que se debe estar bien claro . A quien perteneces y para que pertenece toda esa institución. Es decir, tu no puedes pertenecer al Ministerio del Ambiente y vender unos mensajes de preservación del ambiente para garantizar unos recursos naturales que en la realidad no vemos porque son otras las impresiones que tenemos.

No se explica que no halla conciencia ambientalista dentro de este ministerio que existan declaraciones de ministros que indique que no pueden combatir las invasiones y el Cerro El Ávila que es nuestro principal pulmón vegetal sea invadido, entonces no importan los audiovisuales que tu montes, no importa la política comunicacional que tu ejecutes, los hechos están siendo mas fuertes que esa comunicación que tu estas dando entonces al final de cuentas hay una discrepancia, entonces la gente dice que hay una Ministra del Ambiente pero no importa que me muestren un video con 4 venaditos si están invadiendo el Cerro el Ávila.

Esa es una de las premisas en las cuales hay que insistir tanto en el sector público como en el privado, primero tienes que tener claro que la gente cree que los comunicadores tienen una estrategia de comunicación para hacer magia, pero no es magia no, entiendes si tu no tienes una condición para combatir en New York no importa cuantas estrategias comunicacionales, para adelgazar tu tienes que trotar tantos Km.

De años, conocer la ruta para poder cumplir con eso, pero sino existen expectativas como se cumple el maratón de New York, cuando llegue el día del maratón toda la gente va a saber que tu fuiste una gran mentira, y que todo se basaba en una gran estrategia mediática, pero claro mucha gente lo que no ha tomado en cuenta es que con el paso del tiempo, no se si estructuralmente o no, el consumidor espectador sea educado, cuando esto es una estrategia comunicacional o no, simplemente es y siente la disonancia y quizás a la primera vez tu tengas éxito.

No importa los videos que tu hagas, sino hay una verdadera identidad.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?

Como te he dicho antes yo creo que toda la identidad debe reestructurarse en base a una nueva cultura.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?

Aquellos que refuercen la cultura de cada institución, que la cohesionen y le agreguen valor. La idea es que una a los empelados y trabajadores.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?

Una vez que se refuerce por dentro, se transmitirá la misma idea hacia fuera. Hay que recordar que los mismos empelados del gobierno transmiten información hacia el entorno, por eso hay que reforzarla adentro.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno

La ventaja que puede tener un micro o que puede tener un audiovisual es que nosotros estamos en un país en donde El Nacional uno de los principales periódicos del país, vende alrededor de 130 mil ejemplares diarios, si ha esto le incrementas el índice de lectura cada periódico puede leerlo 5 personas, entonces aproximadamente medio millón de personas leen El Nacional que te quiero decir con esto, que el índice de lectura en el país es muy bajo, en Venezuela los códigos de lectura son muy difíciles de codificar de la gran mayoría de la población venezolana y principalmente los que van dirigidos los mensajes del ejecutivo nacional, de los ministerios mientras que el audiovisual tiene una fácil codificación, tiene mayor impacto .

Yo estoy claro que no importa que sea audiovisual tiene que tener muy claro, a quien esta dirigido, si yo no estoy claro a quien yo me dirijo, que código utilizan esas personas a quien me estoy dirigiendo? Yo defino mi audiencia eso es primordial en una estrategia para un micro que es el caso que estas evaluando o para una campaña publicitaria, o un encarte de periódico.

Eso no para solo el gobierno, a mi me llama mucho la atención las cuñas que hace el sector privado, sobre el embarazo precoz o drogas, a quien se supone tu le estas mandando ese mensaje? Se supone que se lo estas mandando a los jóvenes, adolescentes a muchachos entonces les ponen unas cuñas con unos códigos que no son fáciles para este tipo de audiencia .

Desventajas: Pareciera que la primera es la difusión, porque a la primera parece que el audiovisual es igual pero eso no tiene un corto y al principio si yo me quiero dirigir a una población de los barrios caraqueños, a lo mejor funcione bien a través de la televisión, pero si yo me quiero dirigir solamente a un sector de la población, por ejemplo que el Ministerio de Sanidad y Seguro Social va a tener un operativo, en el barrio de Antimano los cortos van a ser distintos.

La renovación si va a ser un micro que tiene que durar por lo menos 3 o 4 años.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?

Si está bien realizado bajo los lineamientos culturales necesarios será una herramienta útil para comunicarse por dentro, para facilitar la información de arriba hacia abajo.

Anexo H.4

Área: Institucional
Experto: Lina Villarroel
Cargo: Gerente de cuenta
Empresa: Sol Comunicaciones
Tipo de entrevista: correo electrónico

¿Cómo el gobierno refleja su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
No creo que el gobierno tenga una misión definida que logre reflejar en los micros que elabora. Hasta el momento, solo hemos observado micros que responden a situaciones específicas (necesidad de mostrar "logros" para disminuir el efecto de rumores o críticas). No hay continuidad en el mensaje.

¿Se refleja la cultura organizacional del sector gobierno en su producción audiovisual?
No, en tanto su producción audiovisual es reactiva. No muestra cuáles son los valores por lo cuales actúan.

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la imagen, la identidad o la cultura organizacional?
Ninguno definido. Su actuación reactiva no permite identificarlo.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia de imagen los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
No se puede percibir.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
El Gobierno debe comenzar por definir los atributos que han asumido como propios y que puedan ser identificados en cualquier mensaje que emitan. Deben comenzar por definir cuál es la imagen que desean trasmitir.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
NC

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos (sociedad en general) por medio de un micro audiovisual?
NC

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Ventajas: en caso de que respondiera efectivamente a una estrategia comunicacional, le permitiría mostrar sus valores, y ganar adeptos en función de sus logros sostenidos.
Desventajas: realmente no responden a una estrategia de comunicación.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Los favorecería si fuese un reflejo de la realidad y no una serie de imágenes montadas para responder a situaciones específicas.

Anexo H.5

Área: Institucional
Experto: Maria Cecilia Mora
Cargo: Presidente
Empresa: Haz Comunicaciones
Tipo de entrevista: por correo electrónico

¿Cómo el gobierno refleja su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
No sé si estén tan bien expresados la misión, visión y valores; más me parece que esos micros son una descripción de acciones de este gobierno. Pero seguramente si los sometemos aun análisis podríamos "extraerles" algo de sentido en cuanto a lo que nos quieren comunicar.

¿Se refleja la cultura organizacional del sector gobierno en su producción audiovisual?
Sí. Es inevitable. Muchos de los rasgos que distinguen a nuestro gobierno se ven expuestos en esos programas. Desorganización, improvisación, afán por polarizar al país-.etc.

¿Qué variables tienen mayor importancia dentro de los micros gubernamentales: imagen, identidad o la cultura corporativa de las instituciones gubernamentales?
No percibo mucho de clima organizacional en esas producciones.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia de imagen los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Creo que no. No sólo no veo mucha formalidad en cuanto a los distintos mensajes gráficos o conceptuales que emite el gobierno, tampoco encuentro conexión mayor entre ellos. En cuanto al uso de los medios, los micros, el programa de radio del presidente, detalles el podium donde suelen dar las declaraciones notó poco que comunicacionalmente son poco cuidadosos. Creo que han estado muy mal asesorados desde este punto de vista.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
Casi todos... En principio el abuso e la imagen de Bolívar es algo que ya raya en lo absurdo. Otro sería el discurso de los voceros que tendría que sintonizarse para que luzca coherente.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
Aquellos valores que se desee promover, exaltar. Despertar conciencia de servicio, por ejemplo; exaltar el valor del trabajo de la excelencia.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos (sociedad en general) por medio de un micro audiovisual?
NC

¿Ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno?
La ventajas son innumerables. El punto es que cualquier estrategia de comunicaciones debe estar sustentada en la verdad en la realidad; y en el caso gubernamental actual yo como audiencia percibo inconsistencia en el mensaje, en los portavoces de esos mensajes (testimoniales) que me hacen dudar de todo cuanto ellos dicen. En este caso, creo que este tipo de micros ha contribuido a aumentar el rechazo, en cierto sector de la sociedad, hacia el gobierno; pues la interrupción de la programación en simultáneo produce un rechazo natural hacia quien te invade. Este tipo de producciones en la actualidad son más una propaganda política que un medio para informar y dar a conocer lo que se está haciendo.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Los micros gubernamentales tendrían que brindar un valor agregado, además de proyectar lo que hace un ente gubernamental. Sería excelente que a través de estas piezas se dejara en el público algún tipo de reflexión o de invitación para mejorar o participar en algo concreto.

Anexo H.6

Área: Institucional
Experto: Ramón Chávez
Cargo: PR Manager Software Group
Empresa: IBM Latin America
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el gobierno refleja su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
Vamos primero a hacer una salvedad y una división, una clasificación en base a lo que son los modelos tradicionales dado que me estás preguntando sobre el gobierno y lo que es la manera de comunicar sus mensajes institucionales. Normalmente los gobiernos como característica de sus comunicaciones es son instituciones en Venezuela que trabajan en base a figuras públicas, en vez de trabajar en base a objetivos de país que lo que se observa en otros países en términos de comunicación. Venezuela en ese sentido prefiere trabajar y orientar su gestión de imagen, en términos de lo que es la imagen pública del líder o de la figura que lidera la institución, sea Ministerio, sea Gobernación, sea Alcaldía o sea la misma Presidencia de la República. Entonces en ese sentido, se trabaja con Comunicadores que apoyan la gestión de personas que son expertos en el área de la comunicación. Ese es lo tradicional.
Ahora, lo que se está dando en Venezuela hoy es que toda la comunicación corre a través de una sola figura, que él es el que transmite todos los mensajes y todos los intereses del Gobierno. Esto va más allá de la crítica, va más allá... simplemente lo que sucede con empresas como Microsoft, que toda la figura de comunicación de esa empresa - para llevarlo al caso privado - gira alrededor de una sola figura; bueno eso es exactamente lo que pasa en el caso del Gobierno venezolano, hay un solo vocero que se encarga de dispersar los mensajes en vez de hacerlo a través de varios entes o varios líderes. Eso ha cambiado los últimos meses, sobre todo a partir del 11 de Abril, sin dudad que han empezado a aparecer otros voceros y ha comenzado a bajar un poco más la figura del vocero principal que era el Presidente de la República en la opinión pública, sin embargo él siempre está tomando ese rol.
Entonces en términos de cómo transmitir esos mensajes, definitivamente yo creo que se utiliza un solo canal, que es el canal presidencial, el canal de la investidura del Presidente y a diferencia del pasado que se utilizaban diversas figuras basadas en los intereses, no se comunica un objetivo de país, sino se comunican más bien objetivos a corto plazo, esto ha sido tradicional a través de toda la historia de Venezuela, no ha existido un plan de comunicaciones concreto que te diga esto es lo que queremos ser como país en término de comunicaciones dentro de algunos años, entonces siempre va a predominar el trabajo a corto plazo en base a lo que se le ocurre a los líderes que tenemos.

¿Se refleja la cultura organizacional del sector gobierno en su producción audiovisual?
Sí, lo que pasa es que la producción audiovisual es la que más predomina, y la estamos viendo como política de Estado, en términos del Canal 8, que lo único que hace es transmitir todo lo que se considera de interés para la revolución.
En ese sentido si yo tengo que ir a que si se cumplen los objetivos comunicacionales más allá de que si uno está de acuerdo con esos objetivos comunicacionales, definitivamente sí se cumple. Toda la producción está orientada a todo lo que se denomina apoyar la gestión revolucionaria. Entonces haciendo una evaluación objetiva se podría decir que actualmente la cultura organizacional del Gobierno es equivalente a la cultura de la revolución, porque siempre las comunicaciones van a ser utilizadas en base a los intereses. En el caso de las comunicaciones del Gobierno en base a lo que es el interés o el objetivo fundamental de una empresa o una institución, la empresa llamada Venezuela tiene como objetivo comunicacional, en términos vistos desde el Gobierno, la revolución.

¿Qué variables tienen mayor importancia dentro de los micros gubernamentales: imagen, identidad o la cultura corporativa de las instituciones gubernamentales?
Lo primero es ver tus objetivos de país, y después de establecer cuáles son los objetivos que tenemos como país es que podemos definir cuáles son las variables que pueden existir allí. Yo creo que la lucha de la corrupción o la lucha del pasado son unas variables bien importantes. No estamos viendo las variables en general sino algo que es muy puntual de este gobierno. La lucha contra la corrupción, la lucha contra todo lo que representa el pasado son la variables que más repiten, las que están más presente en esos mensajes que se transmiten.
Cuando tu haces un seguimiento a Venezolana de Televisión en términos de lo que ellos producen, que si estos noticieros, que esos son micros que son producidos institucionalmente, todas la piezas publicitarias que ellos sacan a través del canal del Estado o encadenados, sin duda apuntan todos a sus objetivos revolucionarios; esos mensajes están bien definidos en ese sentido, si son buenos o malos yo no estoy aquí calificándolos simplemente que están definidos y hacia eso va, y a quién está llegando, está llegando a las personas en términos de público que a ellos le interesa, que puedan acarrear, que puedan llevar hacia lo que ellos quieren.
Ahora un micro institucional tendrá que transmitir una imagen y definitivamente tiene que reflejar todo lo que es una empresa, todo lo que son sus valores, su cultura... y creo que definitivamente los valores del Gobierno se están reflejando en sus micros.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia de imagen los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Esto es muy personal, yo creo que no, definitivamente yo creo que no, porque a estas alturas del juego no sabemos si representan realmente la Venezuela que somos, y eso solamente se puede medir a través de un referendum o a través de saber si realmente nosotros queremos la revolución que nos han propuesto o que nos han impuesto.

Yo creo que primero hay que consultarle al país si queremos ser lo que nos han dicho que somos lo que nos han dispuesto que somos. Habría que ver si ellos realmente son la mayoría o no lo son, si son lo que han mostrado o no.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
Yo creo que todo lo que es el tema procesos. Vamos a ir al concepto de identidad corporativa. En términos de norma, todos los procesos deben ser depurados, hay muchas críticas al sistema en términos de opinión pública, también hay un enfrentamiento muy grande que no nos permite ver qué tan transparentes son esas críticas; yo creo que las ideas que es todo lo que mueve al ser humano, hay que consultar si eso es lo que la mayoría del pueblo venezolano quiere; y los valores definitivamente tendrían que cambiarse, esto no es así, o si lo es mantenerse.
Al mejorar tu identidad eso impacta en la imagen. Los procesos como país; comenzar a pensar que el Estado es una empresa más, y necesita optimizar los procesos, necesita modernizarse, necesita reducir su tamaño... realmente definir bien esos objetivos de país.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
Los objetivos de país. Primero a los públicos internos, por qué, porque cuando los públicos internos o los empleados del Estado... cuando en comunicación se transmite externamente... cuando tu transmites internamente lo mismo que quieres transmitir externamente, el resultado es mucho mejor siempre al final, terminas de llegar a tu público meta. Entonces debes definir unos ideales, unos objetivos de país en base a eso, que todo el mundo esté convencido. Necesitas elementos de motivación; como te digo el Estado tiene muchos problemas, siempre los ha tenido, como para estar ocupado en ver internamente la parte comunicacional, además que necesita utilizar las comunicaciones y una vez tengas ese objetivo de país, todas las instituciones, todos los Ministerios tienen que ir hacia allá, no individualmente.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos (sociedad en general) por medio de un micro audiovisual?
Definitivamente una vez que tu defines internamente cuales son tus objetivos, debes ir y establecer tus prioridades, tus metas, lo que tu quieres ser como país, la identidad que tu quieres crear ante el venezolano. Aquí lo importante es que no es un trabajo a corto ni a mediano plazo, es un trabajo muy a largo plazo cambiar la ideología de un país, eso no es fácil.
Además, cuando tu transmites una imagen al público externo la estás transmitiendo al público interno, en este caso, porque es el mismo al final.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Como tu has perdido credibilidad en ciertos niveles, es difícil que el micro institucional sea la pieza comunicacional adecuada que pueda llegar con el mensaje, y que los obligues a verlos a través de cadenas. Este tipo de cosas no se imponen, no se obliga; para este tipo de cosas tienes que educar, tienes que formar, tienes que hacer todo un proceso. Entonces sin duda no tener credibilidad es importante.
Lo visual es más fácil de digerir, entonces en términos de ventaja yo creo que la facilidad de entendimiento de un audiovisual es clave, pero sin embargo vas a tener el problema de la credibilidad, de que lo vas a tener que repetir mucho; eso no es un lavado de cerebro es un trabajo que hay que hacer en términos de ir posicionando mensajes y es un trabajo a largo plazo.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Yo creo que es educación, pero eso va a depender de la naturaleza de la empresa y de las costumbres y usos de la empresa, de la cultura. A mí me parece que en el Gobierno funciona más lo escrito, es mi percepción, porque lo audiovisual necesita de una infraestructura que no existen en los Ministerios, que no existe en las instituciones, yo veo más difícil llevar el mensaje... Yo creo que primero hay que redefinir al Estado, tomar decisiones más gerenciales antes de pasar a la parte comunicacional.

Anexo H.7

Área: Institucional
Experto: Raúl Llovera
Cargo: Profesor en la cátedra Comunicación Institucional
Empresa: Universidad católica Andrés Bello
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el gobierno refleja su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
El gobierno en este caso como ente, de gente que trabaja con el Ejecutivo central, regional, municipal... lo fundamental que deben buscar es llevar a feliz término el bienestar de la ciudadanía; es decir, para eso es la gestión de un gobierno. Para eso tiene que dar educación, proporcionar salud, que la gente coma bien, que se pueda desplazar bien, seguridad, enonces esa gran organización que se llama país fue creado justamente para que exista la convivencia, el respeto, donde la gente alcance sus anhelos; entonces esa misión está definida por todos lso ciudadanos deben estar conscientes de cuál es la misión de este país; porque definir la misión del país y la misión del gobierno creo que sería un ejercicio muy lejos, poque el gobierno debe estar enfocado a cumplir la misión del país, igual con la visión, es decir, siempre este país debería ser el mejor, tener los mejores índices educativos, económicos, culturales; ser el primero en Latinoamérica y uno de los primeros en el mundo, entonces hacia allí tiene que estar dirigido el Gobierno que está gestionando la administración pública.
Y los valores, mira los valores honradez, trabajo, decencia, pulcritud, solidaridad, todas las cosas que nos pueden inculcar desde la casa, desde la escuela, desde el vecindario para convertirnos luego en ciudadanos de esta ciudad y de este país.
Es fundamental trabajar en esos valores, en esos proyectos como país, tienes esa gran organización que es Venezuela.
De un enfoque meramente institucional tiene la tentación de caer en un enfoque partidista, militante, porque la política en el sentido estricto de la palabra es algo general, es decir el manejo, la gestión del Estado, del Gobierno, pero en el sentido peyorativo ya cuando hablan de lo político este pertenece a un partido, y hablaríamos de tendencias, hablaríamos de partido, hablaríamos de pragmatismos, hablaríamos de parcialidad.

¿Se refleja la cultura organizacional del sector gobierno en su producción audiovisual?
Se refleja la cultura... de cuál gobierno, porque ahí está, con la caída del Muro de Berlín dijeron que murieron las ideologías, pero siempre hay, aún cuando los partidos que son los entes que gobiernan o que llegan al poder para gobernar, aunque desde el punto estrictamente de ideas no haya una riqueza intelectual, si embargo siempre hay intereses aunque no sea la gestión o el pasar a la historia, hacer un buen trabajo, proporcionarle bienestar a la gente. Entonces el aspecto ideológico, la discusión de ideas, el debate, en la síntesis de las contradicciones, siempre hay una tendencia; puede ser económica, puede ser política, puede ser personal, entonces no es fácil decir cómo esa cultura organizacional va a influir en la producción audiovisual, porque si tenemos un gobierno que tiene claro, o está interesado en desarrollar el tema de la comunicación y establecer unas políticas, bueno hará todos los esfuerzos para establecer unos presupuestos, para establecer unos antecedentes, un objetivo general, unos objetivos específicos de cómo echar a andar su política y gestión comunicacional. Pero si no tienen claro estas ideas, sino que va a establecer su gestión comunicacional en función de sus creencias políticas y de lo que quiere lograr, no sirve.
La cultura organizacional, qué nos dice eso, son todas aquellas prácticas que realizamos en la organización desde el punto de vista cultural, desde el punto de vista educativo, también organizacional, para darle una identidad a la organización, es decir pensamos algo y lo hacemos, estamos acostumbrados, hay una experiencia, una tradición, entonces se establece una cultura, lo que pasa es que a veces tenemos la incultura de la cultura, es decir que dentro del concepto de cultura organizacional lo que impera es la incultura, porque no hay guía, no hay referencia para saber lo que hacemos.
Si la cultura no tiene piso, cómo se va a aplicar y qué se va a reflejar; hasta ahora no hemos visto piso. Si vemos los mensajes que transmite el Canal 8 tienen un manejo estrictamente propagandístico, electoral; no es para que seas mejor o alcances tu objetivo. Salvo excepciones, estrictamente en el mensaje institucional, se van al aspecto propagandístico.

¿Qué variables tienen mayor importancia dentro de los micros gubernamentales: imagen, identidad o la cultura corporativa de las instituciones gubernamentales?
Mira todas. Todas porque sino tienes una cultura que mostar, no puedes proyectar tu identidad. A través de qué. No puedes proyectar tu identidad, a través de qué la muestras. Y si no muestras esa identidad, no te presentas ante el público para que te conozca, cómo la vas a tomar, cómo la vas a alimentar. Claro por eso es que la cultura es importante, porque si no no tienes qué mostrar. A lo mejor me estoy contradiciendo diciendo que las tres tienen el mismo valor pero tienes que empezar por lo primero, si no tienes piso cultural, no puedes mostrar una identidad y no puedes proyectar una imagen.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia de imagen los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Este es un ejercicio de aproximarnos a algo deseado... Este Gobierno, ¿cuál es la identidad que muestra? ¿Quién es el que gobierna? El gran portavoz, el gran hacedor es el Presidente; entonces si venimos haciendo una evaluación de altos y bajos desde su campaña donde amenazaba freír la cabeza de los adecos y los copeyanos, después a reunir miles de personas donde confluían diversos sectores sociales, donde se creaba temor o se despertaba hilaridad y entusiasmo, luego se analiza el discurso de la noche que gana, ¿qué hay? por sus palabras, por sus gestos, su discurso, se abre una nueva espectativa de esperanza. O sea hay una imagen de credibilidad. Y al comenzar el desempeño se va mostrando, con sus palabras, su agresividad, el uniforme, contraviniendo las

reglas, las amenazas, entonces esto te va dando una definición o una proyección de una imagen contradictoria. Es una imagen ambivalente; va pasando de un lado a otro.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?

Un gobierno que se muestre honesto, trabajador, onrdenado, metodológico. Cada uno de estos signos nos dicen qué sería lo ideal, pero evidentemente no están presentes esos elementos de identidad, no los puedo identificar.

Los elementos de la imagen, si no cumplo, si no proyecto, si no doy a conocer esta identidad a trvés de esas manifestaciones de para lo que debe funcionar el gobierno, entonces dónde estará la imagen institucional, si es que existe. Eso está atado justamente a la identidad y si esa identidad no está en función del cumplimiento de los elementos que conforman su cultura organizacional, podemos hablar, tratar de proyectar una imagen, nunca vamos a tener una imagen ni buena ni mala, simplemente desapercibida, y cuando la percibimos va a ser negativa.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?

NC

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos (sociedad en general) por medio de un micro audiovisual?

La imagen está ligada a la identidad y la identidad tiene que ver con cómo es, se muestra y actúa. Eso está muy relacionado con lo que te decía antes, ¿cuál es mi función? y afuera está la gente. Los aspectos que tienen que ver con la cultura. En función de eso se crea un modelo, un paradigma de lo que debemos ser, con un mensaje creíble; me voy a casar con ese mensaje y mientras me case con ese mensaje su proyección va a ser positiva. Y va a llegar a todos los públicos porque va dirigido a la ciudadanía, y la ciudadanía está conformada por esos públicos internos y externos.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno

Ventajas muchísimas. La desventaja podría ser el peligro de manipulación, del sesgo; y los canales de distribución, que están limitados por los recursos y la tecnología que tengan disponibles y que sea lo suficientemente atractivo para que no cambien el televisor. Ahora, la ventaja es que tu estás en la sala de reuniones, en la escuela y vas, puedes ver un micro, llega más, la oportunidad, la rapidez.

Lo atractivo es porque quiero pesuadirte y convencerte de lo que te voy a decir, y no esos productos pesados más de adoctrinamiento que de persuación.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?

Mira el micro... si estás trabajando para el futuro, para el desarrollo y el crecimiento, esto te va a ayudar a modernizar tu estructura, a crecer profesionalmente, personalmente, estructuralmente.

Procesos; si la gente compra el mensaje, está persuadida, está convencida ayuda a que en tu trabajo hagas las cosas con más cariño, con más dedicación...

Gente; se supone que con esto la gente debe mejorar como ciudadano, debe crecer en todos los sentidos, convivir.

Y tecnología; si mejoras tus estructuras, los procesos se hacen adecuadamente, la gente está dispuesta a trabajar, la tecnología también va a ser asimilada.

Es un elemento motivador de la cadena, con fuerza en lo atractivo.

Anexo H.8

Área: Institucional
Experto: Silvia Bernardini
Cargo: Director
Empresa: Comstat Rowland
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el Estado refleja su visión, misión y valores en los micros gubernamentales?
Las empresas tienen tres áreas: el sector donde se desarrollan, su capital humano y la responsabilidad social en general. En el caso como debería ser la comunicación del Estado es mucho más complejo que una empresa privada, ya que primero el Estado tiene la obligación de hacer cumplir una Constitución.
Entonces qué puede transmitir el Estado a los venezolanos: tiene que recordar los principios de las instituciones, y su fortalecimiento, porque en la medida que las conozcamos, las respetaremos más como ciudadanos y confiaremos más en ellas, de manera de que no existirían problemas porque respetaríamos las normas.
El deber del Estado es el de educar, orientar sobre su papel y sobre cuáles son los deberes y derechos de los ciudadanos para obtener un punto de equilibrio que genere una sociedad fuerte.

¿Cómo se refleja la cultura organizacional del gobierno en su producción audiovisual?
Creo que no se refleja claramente. El Estado tiene que comenzar a hacer cultura alrededor del tema del micro (...) que a futuro el público reconozca como una fortaleza del Estado.
En este caso se pueden crear micros para esa parte de la estrategia que promueva la cultura. Por ejemplo; en el área de gobierno en la disminución de accidentes de tránsito primero hay que buscar la incidencia, los target donde es más frecuente, en otras palabras, se comienza a hacer una reflexión y cuando saque el micro de accidentes las personas tienen un contexto para hacer concienciar a la gente acerca del uso del cinturón.
Después del área de reflexión, se trabaja en el área meramente visual y después se ahonda en lo audiovisual. El último paso es la campaña audiovisual a través de los micros como herramienta de la estrategia. Si no se hace toda una preparación entonces el micro no tendría éxito, sería arar en el mar, no tendría soporte.
Se debe tratar de crear la cultura hacia el área, luego establecer imágenes visuales para cuando salga la campaña todo el mundo la reconozca y después lanzas la campaña que recoge el proceso previo que se hizo. Todas las actividades deben tener un pre, un durante y un post, porque después que se lanza la campaña hay que seguir insistiendo y evaluar si caló dentro del público y hacer el mantenimiento.
Es importantísimo reflejar la cultura en cualquier producción audiovisual, ya que primero viene la cultura y después viene la campaña en sí. Eso es como el ejemplo de la campaña "Tócate" que hicimos aquí antes del lanzamiento se hizo un estudio previo de prensa sobre incidencia de cáncer de mama, cómo hacerse el examen, etc. Y después de cuatro meses sacamos la campaña y aún continúa. En la evaluación de la campaña notado una incidencia o afluencia de damas a los consultorios ginecológicos, igual debemos seguir la campaña, pero ahora en cine.
Podemos decir que los pasos básicos son: reflexión, visualización de cómo lo voy a exponer, la parte de los micros que viniera a ser una herramienta a la estrategia y la evaluación o medición de resultados, porque la evaluación permite que si alguien no entendió el mensaje por las diferencias culturales, el próximo paso de campaña se enfocaría a solucionar aquellos detalles necesarios.

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la imagen, la identidad o la cultura?
Lo interesante es que ni la imagen ni la identidad no están reñida a la cultura, son un todo, porque cuando se habla de identidad, hablamos de la cédula de identidad de la institución, por lo tanto habla de su nombre, de su ficha de nacimiento y su objetivo.
Después hablamos de la imagen que se trata del logotipo, el tríptico que la presenta, las fortalezas de la empresa y de qué manera se sustenta. Seguidamente encontramos la cultura, que significa el año tras año de la empresa, su experiencia, lo que hace a través de los años que le otorga credibilidad. Por eso creo que todo confluye, tu no puedes tener un niño sin darle de comer para que crezca, también hay que vestirlo. Veamos, nace el niño: esa es la cédula de identidad de la empresa; crece el niño: adquiere experiencia y cultura; se viste: proyecta una imagen.
La imagen viene a ser el conjunto de los otras dos, de la identidad y de la cultura que desarrolla. Y esa experiencia es la que te da la credibilidad.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
No, no existe. Primero, el gobierno no está haciendo ninguna campaña de mejoramiento de imagen y ¿por qué? Porque la casa está desordenada. Cuando trabajamos en proyectar una imagen pública es porque ya ordenaste la casa por dentro, mientras no esté ordenada cualquier cosa que se haga se transforma en puros paños calientes que nunca van a terminar de crear la justa imagen de una institución.
Por lo tanto, en estos momentos estaría fuera de lugar decir que tenemos una imagen muy clara de nuestro Estado, nuestras instituciones y nuestros líderes, aún no existe. No quiero ser negativa, pero sucede que hay un caos dentro de los cargos gubernamentales, hay líderes en lugares donde no han liderado y expertos en gerencias que no le corresponden, por eso lo más probable es que fracasen en sus labores.
En este momento el Estado venezolano está desfasado, porque no sabe a dónde va y por qué las personas que están en el poder no conocen como hacer las cosas. Entonces al suceder esto, qué vamos a mostrarle al público, que podríamos mostrarles para ser creíbles; nada. Cualquier cosa –aunque sea verdad- no podemos creerlas porque no existe nada que nos haga creer que todo está funcionando.
Para hacer imagen positiva de algo se está obligado primero ha organizar y después a hacer imagen, no puede suceder al revés. Eso depende mucho de la estructura de la organización y la mentalidad de quienes dirigen las políticas.

Estamos en presencia de un grupo que tenía muchas expectativas y fuimos viendo como se fue creando ese caos y es por eso que hoy en día no hay política comunicacional que resista porque no hay nada que decir y depende de un solo vocero, porque todos los demás voceros están totalmente opacados y tampoco existe el interés de mejorar la imagen por los momentos, no en las personas que están manejando esas instituciones.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
Primero como todo en la vida, las instituciones necesitan de una constante modernización, por lo tanto, en la identidad también se debe reflejar una organización pujante, moderna, activa tecnológicamente.
Esto en Venezuela, en cuanto a identidad puramente hablando, yo no diría que estamos mal, pero fíjate que se puede distorsionar algunas cosas: ¿qué necesidad había de cambiar el nombre al país? Si al principio la intención fue buena de poner el nombre de República Bolivariana de Venezuela, en lugar de Venezuela; pero tan mal manejada informativamente que nadie nos preparó para que aceptáramos y mentalizáramos ese nuevo nombre.
Si tuviéramos que explicar a un extranjero el significado del nombre, ¿qué podríamos decirle? Que tenemos el nombre Bolivariano porque lo tomamos de un líder de 1800, que hay un admirador actualmente quien se hizo presidente y nos los impuso.
Las identidades públicas no se imponen, deben ser el consenso del conglomerado involucrado, para eso somos una República Democrática y a pesar de que votamos por el cambio del articulado correspondiente al nombre del país, en ese momento nos dejamos llevar por la euforia, aunque no se le hizo ni bien ni mal a nadie, porque además, no tenemos el soporte histórico ni cultural para justificar el nombre. Pudo ser diferente si se impartiera la educación primero, sin imposición.
En el caso de las identidades institucionales, la participación del pueblo fue solo para el voto, no fue para la discusión del cambio, eso se hizo en el Congreso.
En este momento no estamos en capacidad de hablar de campañas institucionales y en cuanto a sus identidades, evidentemente resultan de la misión, visión y valores de la institución. Primero hay que analizar qué se quiere lograr con la institución y luego se crea formalmente la identidad, que se determina por el nombre, el slogan, entre otros elementos.
La primera imagen que tenemos que mejorar es la del pueblo, no hay país que se pueda exponer a un público, si su pueblo tiene muy pocos valores y muy poca presencia y tiene una cantidad de dificultades.
Yo pienso que para crear una imagen de una institución de Estado, tiene que comenzarse por organizar la institución para crear después la imagen en base a sus objetivos, eso es fundamental.
El segundo paso consiste en educar al personal de la nueva organización en torno al trabajo de orden realizado. Esto se hace para que los empelados se sientan dueños de la organización y la quieran como algo propio; entonces con ese criterio la persona va a la calle y habla bien de la institución, así vemos que los empelados proyectarán una imagen maravillosa constantemente y reafirmarán los mensajes emitidos en la campaña, de manera de que todo este en armonía. Ya que la parte humana es fundamental en la identidad.
Yo creo que un micro que toque la parte humana puede hace rectificar las opiniones negativas que tenemos de la institución. Y una vez que se ha estimulado y motivado al público interno de la organización, se podría pensar en crear el micro institucional para los públicos externos. Esta una obligación del Estado, el dar a conocer sus proyectos y sus avances.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
Un elemento típico de los Estados que están en una situación como la nuestra es que para hacer creer que estamos en buen camino utilizan los audiovisuales entre otros medios para hacer creer que existe una gran proactividad en la gestión. Por ejemplo en el caso del micro "Venezuela Avanza" lo veo más como un micro informativo, más no me parece un micro institucional. Hay que cuidar bien lo que llamamos micro institucional.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?
Los micros se pueden utilizar mucho para exponer el compromiso y responsabilidad social de las empresas; pero en especial los micros institucionales de Estado deberían tener siempre resaltada la parte social dentro de sus actividades públicas, pero no la tienen. Ese sería uno de los elementos de imagen que pudiera mejorarse en la gestión comunicacional de gobierno.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Es una ventaja complementaria porque con un micro no lo puedes lograr todo. El micro se convierte en un vehículo rápido que bien hecho genera alto impacto y grandes niveles de recordación al evaluarlo. La desventaja es que es muy costoso producirlo, requiere de una transmisión con cierta frecuencia ante los medios de comunicación, factor que lo hace más prohibitivo. Otra desventaja es que debe cuidarse de ser muy atractivo, porque si no la gente cambia de canal. Otra desventaja es que el micro se confunde con una cuña, por eso hay que definirlo bien. El micro es un poco más largo que una cuña, da un mensaje el cual debe ser reiterado y tiene que estar acompañado de otras piezas comunicacionales.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Bueno, me parece que es fundamental. Veamos el caso de los Chinos, que cuando reciben a un visitante especial a su país lo reúnen con cada ministro, lo llevan primero a una sala de cine y allí le resumen en un video de 10 minutos la historia de la institución, para que luego el visitante se contextualice ante la conversación con el ministro. El micro en corto tiempo y en una panorámica bien hecha te puede informar rápidamente. Por ejemplo, ya los chinos no tenían que explicar la historia al visitante ya le hablaban de lo moderno y actual del sector. A parte del audiovisual documentaban al visitante con información ampliada e impresa. Y finalmente te llevaban al lugar de los

hechos para que constataras la realidad de lo que habías visto en el video y hablado con el ministro, de manera coherente.

Aquí la tendencia de los micros es mostrar un sector en perfectas condiciones y cuando el turista llega a él se encuentra con otra cosa totalmente distinta. Por eso, el micro debe reflejar la realidad de esa institución por eso yo pienso que mientras esa realidad no esta organizada es preferible no hacerlos. Pero yo diría que los micros institucionales no pueden quedarse en un micro, para que lleguen de verdad a transmitir una idea, tienen que ser parte de una estrategia.

Anexo H.9

Área: Institucional
Experto: Thony Da Silva
Cargo: Director de Proyectos
Empresa: Pizzolante Comunicación Estratégica
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el Estado se refleja la misión, visión y valores en un micro audiovisual?
Yo pienso que el micro como tal es solo una herramienta de comunicación para llevarle un mensaje a una audiencia determinada. En el caso del gobierno se enfoca a una audiencia masiva.
El punto está realmente en cual es el trabajo que hace el sector gubernamental en la definición de las acciones que él quiere presentar posteriormente a través de esta herramienta.
Entonces, tiene que saber ¿cuál es el plan?, esa es la pregunta, si el gobierno tiene realmente un plan sobre el cual una herramienta audiovisual se pueda montar para ir presentado avances, pero avances que al mismo tiempo tienen un fundamento en función de las necesidades reales de la población. Entonces lo que sucede es que antes de pensar en cómo reflejar una misión, hay que tener una.
Igualmente antes de pensar en cómo plasmo mi cultura hay que tener una, y francamente yo pienso que en los actuales momentos eso no existe, por lo que desde el punto de vista del uso de la herramienta, bueno... las herramientas de comunicación suponen la transmisión sistemática, esporádica. En definitiva, hay que tener un plan en donde el micro se inserte como una herramienta para comunicarle a un público masivo avances de gestión, para informar los éxitos gubernamentales que beneficien a la población y eso está directamente atado a las realidades de la gestión.
Entonces algo que uno debe hacer, es basar cualquier información que se va a colocar en el micro –independientemente de los detalles técnicos- es que eso tiene que estar ajustado a las verdades y a las realidades de la gestión gubernamental, ese es el elemento fundamental.

¿Cómo se refleja la cultura organizacional del gobierno en su producción audiovisual?
Siendo coherente entre el cómo soy, qué hago, y qué es lo que digo y eso tiene que ver con el dicho que dice que uno tiene que hacer lo que predica. Bueno en la práctica la mejor demostración de esa cultura gubernamental que tiene el Estado va a estar reflejada en cómo no es disonante o es coherente entre lo que hace y lo que comunica en los actuales momentos.

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la identidad, la imagen o la cultura organizacional?
Una no puede disociarse de la otra. En los micros, al reflejar una reflejas todas las demás.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Lo que el gobierno debe promover es la coherencia y la consistencia entre sus acciones y su comunicación. Ahora desde el punto de vista del uso de la herramienta audiovisual no hay coherencia frente a la realidad, lo que hay que analizar es cuál es la intencionalidad del gobierno de utilizar esa herramienta audiovisual, no sabemos cuál es el objetivo.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
Debemos partir de que conocemos la identidad y desde el punto de vista de lo que representa, la identidad no es más sino la personalidad o forma de ser de las instituciones, que se refleja en sus audiencias externas, convirtiéndose en su imagen.
Entonces, qué cambiar de esa identidad?
Yo creo que lo primero que debe revisarse es que tan cónsona es esa identidad con los objetivos o propósitos que ese gobierno persigue a favor de la ciudadanía y a favor de los venezolanos. Entonces la pregunta es qué tan ajustada está esa identidad a las verdaderas necesidades del país. Y yo creo que hay que hacer esa revisión.
Hay que tomar en cuanta cual es el proyecto de identidad que quiere el gobierno, cuál es la imagen que ellos quieren obtener al contrastar esa identidad con las expectativas y deseos de la población a ver si lo está logrando. Lo otro es que estemos de acuerdo o no con ella, eso ya es una posición particular.
Un estado en términos de identidad debería estar fundamentado en unos valores y unos principios éticos a toda prueba, en el sentido de la transparencia, de la honestidad, eso no pueden ser solo palabras, eso tiene que estar inmerso e internalizado en cada funcionario público para que a su vez, las acciones que ese estado acomete estén enmarcados dentro de esos valores de manera de que efectivamente a raíz de esas acciones, el pueblo o público pueda percibir esa transparencia a través de esas acciones.
Hay algo bien importante en el tema de la comunicación y es que la comunicación es acción, la comunicación promueve acciones, pero a su vez, la acción es la que promueve la comunicación que yo voy a poder tener con el público.
Entonces voy a tener una comunicación disonante si yo digo y hago otra cosa. Lo que el gobierno debe promover es la coherencia y la consistencia entre sus acciones y su comunicación. Y esa premisa es fundamental para todos: empresarios, ONG's, para cualquier acción de organización.
Y como estoy ajustado a unos valores y unos principios que yo defino, mi identidad se sustenta en ello, esa identidad yo la voy a transmitir a través de una política de comunicación, pero esa comunicación va a estar basada en mi forma de actuar y eso es l oque va a generar mi imagen.
Todo el mundo tiene una imagen buena o mala, pero la tienen. La imagen no es más que la proyección de esa identidad, y esa identidad no es más que acción y comunicación a la vez.

El reto es cómo permeas esa organización pública, cómo puedes transversalmente penetrarla de manera tal de que efectivamente puedas generar una cultura gubernamental, adaptada a esa identidad y a esa efectiva personalidad que se quiere lograr del Estado, con esos valores y principios. Allí está el reto de cualquier gobierno, hacia allí deberían apuntar.
El gobierno podría generar, por ejemplo, una cultura de servicio al ciudadano, porque en todos los países latinoamericanos -como cosa curiosa- todas aquellas personas con cargos públicos se sienten por encima del ciudadano común, cuando es exactamente lo contrario: el ciudadano está por encima, porque el funcionario público está en su cargo para prestar un servicio por el cual el ciudadano paga a través de los impuestos; y eso en nuestra cultura lo tenemos totalmente al revés, la instancia de poder no está en los funcionarios, está en los ciudadanos.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovisual?
Ya lo dije anteriormente, los valores y principios éticos de la institución tienen que hacerse sentir a los empleados públicos, para que a su vez las acciones que ellos realicen sean cónsonas con esos valores, y eso pueda ser transmitido a público en general.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos por medio de un micro audiovisual?
Si la institución refleja sus valores a través de la herramienta audiovisual, entonces la imagen que se transmite es la de su identidad.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Una de las ventajas incuestionables es que es un medio de carácter masivo. Además es el único que permite –si se sabe utilizar adecuadamente- el manejo de la razón y la emoción combinadas, en la práctica la herramienta audiovisual es profundamente poderosa porque es capaz de mover ambas fibras. De allí su poder; y particularmente para la cultura Latina la emoción es un elemento importante.
Entonces la herramienta audiovisual es estratégica y es usada y pensada en función de mover esos dos elementos para lograr el objetivo de generar una percepción, de ganar adeptos o efectivamente lograr un resultado de acción en un público determinado, así la herramienta es muy poderosa.
Desventajas: Y prácticamente al tema audiovisual le veo muy pocas desventajas. Creo que la mayor desventaja es que quienes la ejecuten como herramienta no la sepan utilizar adecuadamente. Yo pienso que ese es el mayor riesgo, o que sea utilizado con propósitos que estén alejados de los intereses del público, que se mal utilice el micro, desde el punto de vista de no concordar con el objetivo ajustado al interés y derecho ciudadano de estar informados de la gestión gubernamental transparentemente utilizados por el gobierno en representación del Estado.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a las variables de la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
No creo que la estrategia comunicacional debe estar separada de la gestión general de las instituciones. Esta herramienta puede ser usada con dos caras: la estrategia hacia fuera, en lo referente a la comunicación del gobierno hacia los electores o ciudadanos, pero también la estrategia concibe a la herramienta para la penetración dentro de la organización gubernamental para promover efectivamente la cultura, para promover esa identidad que busco. Allí radica el uso principal del micro bien sea hacia fuera con planes de comunicación externa o hacia dentro con el uso efectivo de la comunicación interna, como una labor de promoción de los principios y valores que rijan el comportamiento de los funcionarios públicos y también en la difusión de la política de Estado con la ayuda de esta herramienta, para la cual se requiere tener alineados a unos ciudadanos que trabajan en el sector oficial para lograr el objetivo. De todas maneras, la herramienta es poderosa en ambos sentidos.
Yo creo que la premisa fundamental es la transparencia hacia los ciudadanos; así la herramienta micro audiovisual puede ser un gran aliado, siempre y cuando muestre, las verdaderas realidades del país y las acciones del Estado.
Una mala utilización sería utilizar el audiovisual para tapar verdades o modificar las verdades; allí es donde rigen los valores dentro del audiovisual, con el fin de informar a los ciudadanos de la gestión del Estado y no desviarlo hacia la propaganda política y hacia la personalización de los actores de las instituciones, que hace que las comunicaciones se conviertan en promoción política. Al contrario, debe prevalecer la institucionalidad en la herramienta audiovisual y no las personalizaciones. La herramienta debe estar al servicio del Estado y no del gobierno; y debemos recordar que el Estado somos todos.

Anexo H.10

Área: Institucional
Experto: Vivanne Agudelo
Cargo: Vicepresidente de Relaciones Públicas
Empresa: Grupo Proa Comunicaciones Estratégicas.
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cómo el gobierno refleja su misión, visión y valores en los micros gubernamentales?
Yo pienso que la política de comunicacioes que tiene el gobierno a nivel del medios masivos de comunicación, está claramente delineada por las ocasiones en las que ellos consideran que es prudente, que es pertinente tener esas informaciones, ante una falta de credibilidad total de cada una de las instituciones que forman el gobierno y dependiendo del clima de opinión que esté generado en los medios hacia la gestión de algunas de esas organizaciones, de esas fundaciones o inclusive del propio ejecutivo, ellos toman las decisiones de no solamente grabar y producir estos documentales, estos micros, sino de ponerlos en el aire, obviamente en los canales de televisión que les son afines y en los que no, es una decisión de los canales comerciales de cuándo los pautan y cuándo no; inclusive con radio también.
Yo pienso que no tiene el gobierno claramente establecida una misión y una visión editorial, y desde el punto de vista del contenido de producción de ninguno de estos micros, creo que desde el punto de vista tecnológico tienen los recursos suficientes para hacer grandes cosas, pero como lamentablemente hay un problema de credibilidad, ellos lamentablemente lo que tienen o lo que les toca hacer en esos micros es solamente una cara de la moneda, es decir lo que ellos necesitan que en esos micros aparezca sin tomar en cuenta a las personas que se benefician en esos micros. Aquí está muy claramente definidos cuáles son los grandes consumidores de las actividades del gobierno, y por eso yo considero que al estos micros no tener una política clara ni una pauta definida de constancia en el aire obviamente no representa ninguna credibilidad. Entonces creo que básicamente no la representa - ninguna credibilidad - porque no tienen ninguna misión ni ninguna visión clara.

¿Se refleja la cultura organizacional del sector gobierno en su producción audiovisual?
Es que de hecho no tiene ninguna cultura organizacional .

¿Qué variable tiene mayor importancia en los micros gubernamentales: la imagen, la identidad o la cultura organizacional?
Eso es un gran desorden; no hay un norte, creo que son sencillamente esfuerzos aislados, que definitivamente si hubiera una política comunicacional clara del gobierno a nivel de las actividades que ellos realizan para ser comunicadas al país en general, obviamente quedaría mucho más clara, pero como no la hay definitivamente lo que se ve más que un micro institucional es una propaganda del gobierno.

¿Existe coherencia entre la identidad y la imagen organizacional del gobierno?, tomando como referencia de imagen los productos audiovisuales transmitidos a la población en general.
Si tengo que recordar en este momento a alguno, no recuerdo ninguno fíjate tú, y yo soy Comunicadora Social y no ha habido ninguno que me impactara, tal vez porque no me ha llegado y yo siento que al no haber un lineamiento de producción, al no haber un esquema de producción, al no haber un montaje definido de lo que serían estos micros obviamente es muy difícil reconocerlos, porque no sabes cuándo es un micro o cuándo es una cosa cien por ciento proselitista; yo considero como experta del área de comunicaciones que hay que tener un formato, y una vez que haya un formato uno se acostumbra a ver los formatos, que lo que le cambian es el contenido y tu identificas: ah! Este es uno de los micros del gobierno. Pero no la hay, no hay consistencia en ninguna identidad ni imagen política ni imagen de gobierno.

¿Cuáles elementos de la identidad organizacional deben ser mejorados en ese sector?
En primer lugar el mensaje, tiene que haber un mensaje claro, tiene que haber un emisor del mensaje, tiene que haber un receptor del mensaje que es lo que no hay. Aquí solamente hay una emisión del mensaje y no hay ningún receptor, no está claramente definido a quién le está llegando esa comunicación que ellos están emitiendo. Definitivamente eso. Y pienso que desde el punto de vista de la producción, toda una estructura de identidad gráfica, que claramente delimitara cuál es el organismo que está generando esa información, y con un logo claramente identificado, con un vocero claramente identificado, que no lo hay porque siempre es el Presidente de la República, y obviamente la palestra no permite que haya ningún otro vocero en estos micros, de modo que tu nunca identificas quién es el responsable del instituto que emite la información sino tu crees que el Presidente de la República maneja aquí todo los Ministerios, todas las instituciones y todas las fundaciones.
Todos los que te acabo de decir. Yo no creo que estén malos o que haya que mejorarlos, yo creo que hay que organizarlos. Tiene que haber una política y ajustarse a esa terminología. Yo no lo critico - en otras palabras - yo lo que creo es que sencillamente no llegan porque no hay un norte, no hay una visión a donde se quiere llegar con eso.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos internos por medio de un micro audiovizual?
Yo pienso que es labor de Estado tener informada a la población de cada una de las cosas que está haciendo. Yo pienso que es responsabilidad del Ejecutivo que toda la población esté en conocimiento de hacia dónde va cada una de las instituciones del gobierno. Entonces creo que en el fondo lo que el gobierno tiene que transmitir aquí es sencillamente qué es lo que está haciendo por el país y por la población en cada uno de esos sectores.
Principalmente hay que tener claro cuál es el mensaje: qué es lo que se está haciendo y a quién está beneficiando.

¿Cuáles elementos de la identidad gubernamental deben ser transmitidos a sus públicos externos (sociedad en general) por medio de un micro audiovisual?
Está respondido en la pregunta anterior.

Mencione y explique las ventajas y desventajas del micro audiovisual dentro de una estrategia de comunicación en el sector gobierno
Bueno la ventaja básicamente es la credibilidad; todos los gobiernos y particularmente este gobierno necesita gozar de credibilidad, que es el sustento, es la base de la gestión del Ejecutivo en todos los países democráticos. Yo pienso que la ventaja de hacer este tipo de micros es que es una manera de compendiar en un tiempo prudencial, sin que llegue a ser una cosa que fastidie al televidente, poder transmitir las cosas buenas que está haciendo. Esa es la ventaja en líneas generales.
La desventaja es que si están mal producidos, están mal enfocados y mal organizados desde el punto de vista conceptual, pues pasa desapercibido y se pierde el esfuerzo, se pierde dinero y se pierde tiempo en el aire, que es valiosísimo.

¿De qué manera el micro gubernamental favorece a la organización (estructuras, procesos, gente y tecnología)?
Lo favorece muchísimo porque es una herramienta de fácil acceso para toda organización - no solamente para las organizaciones políticas - sino que es el mecanismo más directo que tienen para poder transmitir en vivo las cosas que están sucediendo. No es lo mismo un micro institucional que una noticia en un periódico; además que tiene muchísima más credibilidad porque tu en ese micro puedes poner con la facilidad que te da la tecnología, poner y quitar lo que a ti te interese transmitir, pero además después estructurar un mensaje en tu propio lenguaje y en el lenguaje que tu quieres que sea interpretado, entonces pienso que eso es una ventaja extraordinaria y pienso que todas las organizaciones deberían hacerlo en la medida de lo posible; claro para el gobierno es mucho más fácil porque tiene un canal de televisión donde lo puede transmitir y tiene los recursos económicos en caso de que tenga necesidad de comprar el espacio en el aire; pero yo pienso que todas las organizaciones desde el punto de vista institucional, sobre todo aquellas que cumplen alguna labor social o que tienen alguna conexión con la comunidad, deberían utilizar este tipo de herramientas que le permite la comunicación.

Anexos I.1 al I.10:
Entrevistas Transcritas. Expertos del área audiovisual

Anexo I.1

Area: Audiovisual
Experto: Alberto Medina
Cargo: Gerente de Producción y Mercadeo
Organización: Artevisión USB
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Básicamente es un producto que tiene como función transmitir un mensaje regularmente conceptual; usualmente un concepto directo, un concepto que está íntimamente a decir lo que esencialmente es la institución o el artículo que estamos planteando. Generalmente cuando hablamos de micro, a diferencia de un comercial o una promoción o cualquiera de estas otras variantes, uno está hablando de una descripción real, concreta de una... básicamente de una entidad, para llamarlo de alguna manera más genérica, que muestre lo que ella es y lo que pretende ser; lo que ella es en función de sus determinaciones internas, en función de su impacto social o su impacto en la sociedad y hacia qué perspectivas va. Básicamente en lenguaje más preciso y más corporativo, cuando estamos hablando de micros audiovisuales corporativos, estamos hablando de describir de manera audiovisual lo que se denomina en planificación estratégica misión y visión.
En cuanto al tiempo, bueno, hay parámetros en otros productos. En un cortometraje, en términos cinematográficos, es un producto que no debe exceder la media hora y entre media hora y una hora es un largometraje. Las cuñas, generalmente se ha estipulado, ahora por los costos de difusión, veinte segundos, treinta segundos, un minuto, no hay un espacio mayor que eso. En los micros como no media la difusión a través de grandes medios, la difusión no se paga, no se alquilan espacios, probablemente ni cine ni en televisión, la duración tiene que ir en función únicamente de la contundencia del mensaje. Mi recomendación, aquí no hay ninguna regla escrita, pero mi recomendación es que mientras más corto mejor.
Creo que el trabajo de ustedes se está refiriendo más bien a los micros conceptuales, que acerca de los micros institucionales, pero tu puedes tener micros audiovisuales institucionales o corporativos dedicados por ejemplo a formación, entrenamiento, a instrucción, y esos micros van a lograr... son en función de lo que estén describiendo, o sea, de los procesos que estén definiendo; sobre todo un micro de instrucción, lo que está tratando de todas las bondades de la empresa. Estas son maneras diferentes, son diferente a lo que tu estás planteando. Si tú por ejemplo... estamos hablando del instituto de tierras y de cómo funciona para insumo de la gente que va a trabajar ahí, para hacer un proceso de inducción al personal que está entrando, es un micro absolutamente descriptivo, desde los propósitos que tiene la institución, pero también de la manera de operar y también de los beneficios y de las bondades que tiene el empleado; entonces ahí cabe. Para resumir, yo creo que la duración, es mi apreciación personal, mientras más corto, mientras más pueda sintetizar esa idea de una institución de la manera más ágil, más precisa y más contundente es muchísimo mejor, sin llegar a ser una cápsula noticiosa. Yo creo que es un producto diferente al producto informativo. Un producto informativo, pero que también define, debe decir la esencia de lo que es la institución. Como yo veo que ustedes están viendo la cosa, debe estar destinado a resaltar la importancia que tiene el ente al cual están presentando, y la función que ejerce, pero que la función está más en describir cómo hacen las cosas, más en la importancia social que pueda tener. Eso es bien fundamental. Tanto me dura la cosa, eso es lo único que a permitir que tu pongas a la institución más arriba que la persona que la dirige.

¿Cómo es el manejo de los mensajes en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Mira, eso tiene, debe tener un proceso en condiciones ideales. Este proceso en condiciones ideales es que tu conozcas, o la persona que va a realizar conozca exactamente la institución, a qué se dedica, cuáles son sus ventajas, dónde tiene fortalezas, cuáles son sus partes más llamativas, más atractivas, más impactantes. En síntesis, debe conocer profundamente de lo que va a hablar. Esa información, por supuesto, viene dada por los resultados obtenidos del ente o la institución, por la historia o por las necesidades inmediatas, por ejemplo en una época, te voy a dar nombre como ejemplo nada más, en un momento dado CANTV antes de la privatización, si necesitaba algo era imagen positiva. CANTV era una empresa que funcionaba terriblemente, con muchas deficiencias, entonces necesitaba imagen, más que publicidad; necesitaba imagen para justificar su venta, porque además funcionaba mal pero no quería estar vendida, entonces el problema de la imagen había que trabajarlo muy bien. Había que informarse muy bien de cuáles eran las necesidades y circunstancias, cuál era la historia y qué se quería en ese momento. Lo que querían en el fondo era justificar la privatización.
Entonces tú podías tomar varios elementos, pero lo que te quiero comunicar es que tú tienes que conocer profundamente cuál el objetivo de divulgar algo en determinado momento y cuáles son los elementos que te van a permitir lograr esa imagen para cubrir esa necesidad.
En el caso ahorita, venezolano, está todo dominado por la política y no sólo ahora, en este momento y en esta fecha con los acontecimientos, sino que en los últimos tres años, si podemos caracterizar algo del gobierno de la V República, del gobierno de Chávez y más bien, a partir del último período del Doctor Caldera, lo que ha ocurrido es el debilitamiento de las instituciones, o sea, como un resultado, no vamos a entrar a analizar la causa, uno de los resultados de todo el movimiento, de la actividad política ha sido el progresivo debilitamiento de toda la infraestructura institucional. Las instituciones ya habían perdido prestigio durante toda la llamada IV República, progresivamente habían perdido prestigio y esa pérdida de prestigio se acentuó quizá por un afán de sustituirlas o cambiarlas radicalmente, pero la estrategia que se usó para cambiarlas fue desmoronarlas, o sea, realmente casi desaparecen.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Okey, fíjate. Eso tiene que ser un acuerdo. Un acuerdo necesariamente con la contra parte. El manejo de los guiones tiene que buscar una temática que sea propicia. Te hablaba un poco de lo que fue la experiencia con "Venezuela Temática" que ahora está en el aire, que es un producto del CONAC, antes que los antagonismos se volvieran tan marcados, gente que era simpatizante del gobierno, gente que no era simpatizante del gobierno, participó en ese proyecto, y llegamos a una conclusión a partir de una idea bien necesaria, que ahora se ha planteado después de toda la violencia, se ha planteado el diálogo. En ese momento nosotros nos planteamos un tema bien interesante para proyectar una imagen de país, por ejemplo, y nos pusimos de acuerdo a pesar de las diferencias de opinión. Por ejemplo, a través de los dos últimos años de historia política, te estoy hablando de comienzos del 2001, entendimos que uno de los resultados del antagonismo político era el desgano, el poco entusiasmo que nos daba el ser venezolanos, tanto en un lado como en el otro de la balanza, las contradicciones políticas, el nivel de rechazo de un grupo por el otro se traducía de alguna manera en un rechazo por el país. Unos rechazaban a los oligarcas y otros rechazaban a los revolucionarios y eso a la postre produjo como una especie de rechazo al país. Yo quiero al país, pero están estos que yo no los quiero, era más o menos la idea; entonces nos planteamos un tema que podría, que en ese momento yo creo que lo logra la campaña, resaltar, independientemente de que aquí hay gente que no te gusta, que está en cualquier bando, aquí hay cosas que son tuyas, aquí hay cosas que te gustan y aquí hay cosas que todos valoramos; por ejemplo la manera de reírnos, la manera de bailar, la manera de comer y algunos lugares.
Empezamos de manera muy intuitiva: ¿dónde te sientes tú bien en Caracas, independientemente que marches en contra o a favor del gobierno? Entonces ubicabas cosas como el Parque del Este, como El Avila, ciertos puntos que te reconocían, que tú te sientes bien.
A partir de esa idea desarrollar un conjunto de piezas que resaltaban cómo comíamos, cómo bailábamos, cómo nos reíamos, cómo nos veíamos en nuestro hacer cotidiano, y cosas que realmente nos causan satisfacción, placer, orgullo, sin llegar a conceptos históricos, de la patria... más concepto sensitivo, más concepto sensual, más sentimiento que convicciones ideológicas. Esa fue la idea que salió de un momento determinado, porque nos pusimos a ver cuál era la problemática. Era lo único que nos podía unir en ese momento a dos bandos antagónicos. Te doy ese ejemplo porque yo creo que cualquier cosa hay que trabajarla así. Por ejemplo, tú no puedes trabajar ahorita la imagen de ninguna institución obviando el problema político, sin necesariamente entrar en la política vista como una actividad partidista. Pero, por ejemplo, cualquier institución oficial, gubernamental, cumple con una función social pero también es el resultado de un aspecto político que hoy en día no puede ser soslayado, no puede ser ocultado, no puede ser dejado, tiene que plantearse por lo menos la función pública como una función política y la política no como un mero enfrentamiento entre partidos, aunque es la manera como se resuelve, pero la política como relación entre grupos humanos, yo creo que rescatar ese concepto de política, para introducirlo en los elementos del mensaje es muy importante.
Tú no puedes presentar un ente absolutamente eficiente, como que si su eficiencia hubiese resultado de un puro manejo gerencial de esa técnica, entonces hay que decir que la función pública es una función que va en base a los ciudadanos y en ese sentido es el resultado de un determinado criterio político, sin que entre a polemizar.
Entonces yo creo que el guionista en este caso no sólo debe tener una experiencia importante en una empresa, en narración audiovisual y en la transmisión de situaciones, y en la comunicación del lenguaje escrito y la traducción de ese lenguaje escrito con respecto a imagen para mostrar sensaciones, no te olvides que los audiovisuales son básicamente la muestra de sensaciones, te hace sentir algo y tienes que estar bien orientado por parte del cliente y por parte de la misma productora, tendrían que tener asesoría política, en el sentido de ubicar el entorno que estamos viviendo, no podemos caer en las confrontaciones, que a la hora de hacer un corporativo de un ente gubernamental o institucional, pero tampoco podemos olvidar para nada que la función pública es una función política.
Esto sí sería desastroso... no tanto como desastroso pero tú no puedes mostrar una entidad como un museo , con una eficiencia total, sin que digas de dónde se originó, cuál es el resultado de que el Estado se ocupe, por ejemplo, de los museos y de las bellas artes, por ejemplo; eso es un problema político, eso tiene que estar ahí, no basta que muestren las condiciones, que las colecciones, que está pulido, que está mantenido, que tienes programas de difusión, si tú no le pones a eso de alguna manera que eso es una parte sustancial, esencial de la función del Estado, la función pública, que es un problema de política cultural; o sea tú no puedes aislar la política cultural de la comunicación de un museo.
Yo quiero que entiendas algo, es cierto que son dos elementos, está la función propia, concreta, materializable del ente, pero también los principios que la rigen. Por ejemplo, la acción pública es política, pero nosotros creemos que política es la Asamblea Nacional y la diatriba, el constante enfrentamiento; es parte de la política, es una expresión de política, pero cuando tú creas los fondos de pensión, cuando creas un proceso de difusión de ideas, cuando creas proyectos educativos, programas para los canales, eso también es política. Antes tu tendías a separarlos, se tiende a mostrar el resultado de esa acción sin entender que hay un origen, que es un origen del función pública; yo creo que si algo nos ha enseñado este proceso tan desgastante y tan contradictorio que ha vivido Venezuela, es que tenemos que poner las cosas en su justo lugar: la educación, la cultura, los servicios, la salud, tiene un criterio político local. Son funciones públicas que tienen un criterio político local; son funciones públicas que están decididas por criterio político, inclusive la economía, por eso hay la teoría económica y la política económica. La política económica priva sobre la teoría económica. Las funciones de artes o servicios de los entes públicos también están sustentados por un criterio político; yo no digo que se desarrolle, pero por lo menos que se muestre que es así. Deberías en algún momento hacer una reflexión, dar un marco de qué es función pública y qué es función política.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo eso lo integraría no en la parte técnica, sino en la parte narrativa, conceptual, o sea, a un criterio de cómo echas tú el cuento, la parte creativa de cómo cuentas tú el cuento. Yo tengo una idea compartida por alguna gente, que es que los corporativos siempre se hacían como muy rígidos y muy poco creativos. Presentabas una institución, una serie de funciones o departamentos o de cosas o de logros: abrí 40 cloacas, construí 50 casas, mejoré la... y los resultados, pero yo creo que eso hay que meterlo en un lenguaje más que ninguna otra cosa, en un lenguaje bien dinámico. Había la tendencia a ver los corporativos institucionales como un conjunto de instituciones, de cosas, o linealmente, tu puedes dinamizar eso, tu puedes darle sensaciones de emoción, de eficiencia, de frescura, todas esas cosas las logra, y para lograr eso bueno, tienes que tener bonitas cámara ágil, tienes que tener versatilidad, tienes que tener buena fotografía, tienes que usar todos los recursos que la técnica te da, porque de alguna manera tienes que parecerte, porque eso es lo que la gente ve, la gente va al cine, la gente ve televisión, la gente ve cuñas, su cultura audiovisual es una cultura moderna; cuando ve algo muy estático, muy descriptivo, pues prefiere leer folletos, entonces para que tu logres algún impacto, para que tu lenguaje esté actualizado, entonces tienes que utilizar toda la técnica y todos los avances narrativos que hay.
Antes eso era muy difícil porque todas esas cosas de avanzada, narrativas y tecnológicas tenían un alto costo, tenían que hacerse en cine o con el tope del video. Hoy en día se obtienen grandes calidades con formatos menores, o sea, el desarrollo de formatos menores, el digital, pero que hacen lo mismo que la televisión, están permitiendo hoy en día que tu puedas usar movimientos de grúa, puedas usar el no lineal para la parte de post-producción, para tener efectos a costos bastante accesibles.
Antes para tu hacer un documental tenías que alquilar, hacer un corporativo -perdón- con todos los elementos de lo audiovisual, tenías que alquilar equipos que no podían ser pagados con ese presupuesto, o sea, tu no podías alquilar una cámara betacam para hacerle algo a IPOSTEL o al Episcopado o a la Escuela de Gerencia Social, porque no había cómo pagar el betacam, porque quien te alquila una betacam no te pregunta para qué, eso tiene un precio y se supone que ese precio es para hacer televisión y televisión comercial, entonces si tu quieres hacer otra cosa, igual te lo van a cobrar.
Hoy en día eso ha cambiado mucho; tu puedes hacer cosas muy parecidas y de mucha calidad, porque regularmente esto no va al aire; aunque si va al aire hay que tomar las precauciones y hacer un material con suficiente nivel profesional para que vaya al aire, pero como esto tiene distribución privada, básicamente del VHS o del DVD, tu puedes trabajar con máquinas digitales, cuyo costo... si un betacam cuesta 30 mil dólares, una cámara digital te cuesta 10 mil dólares, por supuesto los precios de alquileres son totalmente diferentes y puedes usar recursos narrativos similares, recursos técnicos similares, porque te lo dan las dos máquinas. Entonces yo creo que es más un problema de concepción creativa, que tienen que ser lineales, dentro de la sobriedad o dentro de lo parsimonioso que pueda ser, entonces tu tienes que usar elementos narrativos, la duración, el impacto, la precisión del lenguaje, sobre todo de cómo efectuaste el guión, de lo que quieres decir, centrarte, eso es básico.
No es parecerse a una pauta comercial, pero tendrías que usar los elementos que tu usas en la narrativa audiovisual más común y más que todo de la imagen comercial, sin perder el sentido de lo que estás diciendo, no es la venta de un producto sino que estás exponiendo un concepto, pero ese concepto si tiene que tener... separando claro, no vas a vender la administración de justicia como si estuvieras vendiendo carros, pero puedes usar los elementos que se usan, los impactos que se usan, todos esos criterios; porque te digo, hay un problema que es el espectador, el que está recibiendo el mensaje está acostumbrado a eso.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Para eso uno tiene sus asesores, uno dice lo que quiere y un fotógrafo te dice lo que vas a requerir, pero aquí sí tenemos un grave problema... tu... productos que necesitan un altísimo nivel de iluminación y de precisión de iluminación, utilizas todavía hoy en día lo que se llama el peso y volumen de... lo que son las luces frías o luces HMI son pesadas, y las que no son pesadas son más costosas que las pesadas, y las costosas son pesadas porque tienes que transportarlas y tienes mucha gente y tienes que pagarle honorarios, comida, transporte, todas esas cosas; aparte transporte para el personal, transporte para los equipos. ¿Qué es lo que pasa?, que eso va a depender de muchas cosas. Con las tomas de apoyo que se usan para mostrar algunas cosas, regularmente estas tomas las necesitas, la narración las necesita, podrían trabajarse un poco en post-producción, maquillarse en post-producción, agarrar esas tomas porque es posible que para un evento que tu te lleves, o sea, hay varias posibilidades: que para un evento determinado te lleves luces como para hacer una iluminación de una altísima calidad, pero los costos serían muy elevados y estos productos no tienen grandes costos. Eso es por un lado. Por otro lado los eventos, muchos de esos eventos, por ejemplo asambleas en sitios cerrados, brindis o gerencias, tienen una determinada luz; si tu te pones a meter luces tuyas no dejas que el evento transcurra; eso pasa mucho con los eventos culturales. Tu haces lo que llamamos nosotros en el lenguaje un registro, para apoyar tu narración, tu no vas a hacer un programa con eso; por supuesto que la calidad no es la misma que si tu estuvieras haciendo un programa acerca de ese evento. Esa limitación la tienes. Si tu las necesitas puedes hacer tu las tomas o las puedes tomar de archivo. La dificultad de las tomas que tu haces así: la primera es la que te gusta, tienes que tomarla como está, tienes que tomarla como si fuera un registro de agenda, y después maquillarlas un poco. Eso te dará una ventaja de tener los ángulos que tu quieras, los vacíos, los llenos, tu arreglas tu encuadre y con eso logras grandes cosas y luego le das un tratamiento en post-producción, pero siempre vas a tener esas debilidades.
Lo ideal es que tu no dependas de ese tipo de tomas, tu deberías sustituir, por ejemplo, grandes masas por cosas que tu hagas, o sea, que tu reproduzcas esas cosas, es lo preferible, o en todo caso buscar un archivo, pero yo recomendaría que si se trata de unos logros, 200 mil escuelas, yo pondría eso en gráficas, texto, mucho diseño, porque hay mucha información que si la das verbalmente o si la das actuada o dicha, se vuelve fastidiosa, entonces te ayudas

con gráficas, con texto gráfico y bakground, puedes poner unas casas donde aparezcan niños, entonces aquí adelante pones los resultados y atrás empiezas a pasar nombres de escuelas o ciudades donde se desarrollan, y no tienes que ir a Cumaná a filmar, ni filmar la planta de Cumaná, puedes por ejemplo, si tu quieres decir eso puedes usar fotos, depende del proceso que se use, per por ejemplo quieres explicar que tu estas presente en todo el país, no tienes que mandar un camarógrafo a la Plaza Bolívar de los diferentes estados, de las 26 capitales de estados; tu simplemente pasarías iconos de esos estados y eso te resuelva, inclusive te dinamiza y tu estas usando un recurso muy rico.
Los gráficos hay que usarlos mucho; hay que ser muy concretos con la información, tiene que sintetizarse la información. Tu no puedes explicar cómo IPOSTEL procesa una carta, porque son 258 pasos, nadie se va a calar oír 258 pasos; tu tienes que sintetizar eso en dos palabras, tres escenas que te permitan mostrar cómo IPOSTEL recibe y entrega con rapidez y eficiencia. Si tu te pones a contar paso por paso estás muerto y la gente en el segundo minuto se va.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Es una cuestión de moda, hay que precisar cuál es el tipo de imagen que está predominando. De un tiempo para acá las imágenes que provienen de la red nos han definido en buena parte el diseño gráfico. Yo no soy especialista en diseño gráfico, pero buena parte de nuestra imagen cotidiana viene dada como en el internet, como en la red se presentan la s imágenes y las organizaciones de las imágenes. Tu te das cuenta que está casi todo impregnado, los textos... yo lo primero que hago: veo las revistas, las últimas revistas.
Por ejemplo, en el caso de los corporativos, las revistas de información general o especializada de economía, arquitectura, de moda, cómo están orientadas las fotos, si las fotos tienen borde o no tienen borde, cómo conectas secuencias de fotos, de las últimas revistas. Es un gasto que hay que hacer, es mirar, mirar un poco cómo se presentan ciertas informaciones.
La gráfica en los últimos 4, 5 años ha tenido elementos interesantes. Una película... no me acuerdo de director, una película llamada "Pilow Book", desarrolló un tipo de grafismos que a los seis meses que la película se estrenó estaba en todas las revistas internacionales, y duró mucho tiempo. Un caso más claro para la gente que nos es del medio, por ejemplo todos los íconos, gráficos y materiales de "Nueve semanas y media" determinaron mucho el grafismo que se hizo posteriormente. El gran cine siempre... por ejemplo "Matrix" que se hizo ahora más reciente, ha definido estilos gráficos, okey, tu tomas estos estilos gráficos y ves qué tan compatibles son con lo que tu quieres decir.
Yo siento ahorita que ninguna imagen en los corporativos, que ninguna imagen, para lograr esto de impactar, de sensaciones... porque lo que hace una entidad pública per sé no es impactante; o sea, si tu describes por ejemplo lo que hace la administración de justicia, eso es interesante para alguien que va a seguir el proceso, ¿pero mostrar eso impactante...? tienes que recurrir a otros recursos bien interesantes, o sea tu no tienes una escena pura, traída... un juez hablando, tu tendrías que meter ese juez con una cárcel, con una aduana, con una serie de datos muy precisos, muy... y tienes que buscar, sin recargar, yo soy partidario de lo muy sobrio, de lo muy sencillo... qué es lo que pasa cuando tu describes el funcionamiento de una institución, por ejemplo, que además de hacer cosas cotidianas, tu no estás mostrando nada espectacular, tu estás describiendo una función social vigente; una cosa es que pueda ser muy útil y otra es que sea espectacular, y el audiovisual necesita de alguna manera el impacto, el espectáculo, tu tienes que componer, tu tienes que crear un ritmo y crear un discurso narrativo que te permita que esas cosas que son vitales, que la forma que adquieran reflejen esa vitalidad, reflejen esa importancia y esa contundencia.
Usualmente yo no trabajo el 3D, porque el 3D me recarga mucho, se pierde la imagen, pero las líneas, las líneas suaves, el tipo de letra que usas, todas las cosas ayudan; por ejemplo, tu dices "el equilibrio social" y entonces resulta que el fin último de este micro es el equilibrio social, ¿cómo llegas tu para que el equilibrio social suene contundente? Tienes que dar énfasis a la locución, tienes que dar un énfasis a la imagen, tienes que caer, tienes que entrar en el estilo gráfico real porque hay que reforzar que su fin último es el equilibrio social. Tu tienes que empezar diciendo qué es el equilibrio social porque te conmueve y te llama la atención, en ese sentido hay que trabajarlo muy bien, saber cuál es el servicio y cómo lo pones.
Las imágenes regularmente son compuestas porque tu tienes cosas que son cotidianas, que son habituales, que no son impactantes, que tienen un alto contenido de utilidad, pero que vistas, sencillamente dichas, no te van a crear ninguna expectación, no van a crear ningún impacto y el audiovisual es para crear impacto; entonces tienes que conjugar elementos narrativos, fuerza, ritmo y mucho gráfico; regularmente ninguno de los corporativos - por eso son a veces costosos - hoy en día los componen en dos o tres capas: backgrund, gráficas y el declarante.
Con respecto a eso, hoy en día está muy bien aceptado debido a los resultados que ha obtenido, creo que los han medido algunas encuestadoras, que son los testimoniales. Los testimoniales han resultado bastante convincentes, dan credibilidad, entonces dentro de esta serie de recursos que son recomendables está el testimonial.
El testimonial tiene que ser hecho con mucho cuidado, el testimonial quita mucho tiempo para hacerlo creíble; quita mucho tiempo porque es gente que no son actores, que no pueden ensayar, gente que tiene que verse natural. Cuando tu tomas gente de la calle tienes que tener un cuestionario muy preciso, y aún así eso no te garantiza que vaya... tu tienes gente que de repente le dices, mira eso es, lo ensayas y cuando prendes la cámara aquella persona que se comía el mundo se enmudece. Te crea un problema. Hay varias técnicas ahí que puedes usar: puedes conversar así como estamos nosotros y filmarnos, sin decir cámara sino dejar correr - el inconveniente es que come mucho material - y después editas. No es fácil. Eso implica un sonido aparte, grabar sonido distinto a la imagen, si es muy bueno lo que dice, pero de repente está diciendo y hace un gesto poco apropiado, pasa alguien por detrás, te metes un dedo en el ojo, ¿qué se yo...? te rascas la oreja, haces algo que no sea muy agradable a la vista y pero lo que estás diciendo es bueno, y entonces yo lo conservo en dat y entonces te puedo poner a hablar en off.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Mira, la experiencia me dice que se debe manejar bastante la musicalización, es fundamental, sin música es... oye un comercial sin jingle, no es ni la mitad de lo que es; el sonido, la música es fundamental, yo diría que más que eso los efectos de sonido. Por ejemplo, tu haces un sonido ¡baaaggg! o un sonido in cresendo o de cresendo de actividades, no son música, son efectos de cosas que se parten o que explotan; ahí te juega imagen, efecto de sonido y música. Por ejemplo, el pasado corrupto de una institución, entonces y ¿cómo era el pasado...? Ineficiente, lento, entonces eso lo logras con efectos de sonido, con imagen blanco y negro que subrayan la situación.
Yo recomiendo al locutor porque despersonaliza el protagonismo de los dirigentes. Por eso que el dirigente quería tener un rol y debe tener un rol, pero si él dice todo, pareciera que el instituto de tierras, o la CANTV o lo que se esté informando, es él. Si ese locutor lograse acentuar la personalidad de la institución, mejor.
La musicalización es recomendable, sobre todo la música propia, porque la música creada es muy costosa. Claro, si tienes la música pon la que tu quieras, pero la musicalización es muchísimo más costosa y como no va al aire, entonces puedes ponerle desde una guaracha hasta una música equis.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video, como herramienta promotora de la imagen institucional?
Sí; hay ejemplos clásicos que no es lo más común. Aquí la política comunicacional está llena de vicios, de estas cosas que no deberían ser; por ejemplo, la campaña del Banco Central de Venezuela, de Alvarez Paz, fue nefasta. Yo sí creo que aquí hay campañas institucionales... por ejemplo la de petróleo, de PDVSA con entidades que ha estado acá, campañas muy bien pensadas, muy bien hechas. "Venezuela Temática" del CONAC, aunque fuera y dentro del Ministerio hay un grupo, estuvieron muy bien logradas; hay campañas ambientales muy baratas, de INPARQUES, donde se presenta a un niño, son bastante interesantes, pero no son una política, son más el resultado de profesionales muy capaces que están en puestos de decisión y logran transmitir estas ideas; de resto hay demasiados altibajos, más bajos que altis.
Usualmente en los Ministerios no se ve una política comunicacional como tal; no la hay; aunque ha habido ejemplos de eso. Por ejemplo "Un país para querer", toda la campaña de CORPOTURISMO de hace 15, 20 años son el resultado de eso. Este... la del Metro, una campaña exitosísima acerca de la prevención... que ha desaparecido eso, y ha sido o fue un momento fundamental para el buen comportamiento del ciudadano en el Metro; eso es parte de lo que se ha llamado un buen servicio, igualar a la gente no por el lado malo sino por el lado superior del servicio, y la campaña cumplía con eso.
Pero es un hecho del Estado venezolano que hoy toda la parte pública ha tendido más bien hacia la ineficiencia, hacia la baja; ¿qué puedes tu decir hoy del seguro social, en positivo que sea verdad? Nada. Y cuando haces ese ejercicio por la mayoría de los entes, y entre más sean del gobierno central, menos puedes decirlo.
Hay cosas que han funcionado; en el caso de PDVSA es más reciente, pero ha perdido eficiencia; hace 10, 12 años podías hablar bien, pero hoy en día es parte de la misma componenda, hay un deterioro cierto. El SENIAT por ejemplo era una tacita de plata; la campaña del SENIAT - inclusive hoy en día a pesar de que ha perdido un poco de eficiencia - la campaña para pagar impuestos es bastante, bastante institucional, aunque no son micros, son cuñas, publicidad; pero es un buen ejemplo porque hay mucho impacto.
Estas son iniciativas muy aisladas y muy particulares que generalmente están en manos de gente muy capaz que llega por casualidad a estos puestos y le dan la posibilidad de hacerlo.

¿De qué manera el micro AGI puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
Bueno mira, ahí hay dos cosas. Una que generalmente estos micros, por su duración, tienen problemas de difusión masiva. La televisión opera con espacios de programas. Tu no encuentras ninguna televisora con espacios de dos minutos, tres minutos, cuatro minutos o cinco minutos. Rarísimo. Entonces estos micros que deberían durar eso, cómo los haces para transmitirlos en televisión; la televisión es muy cara, entonces tiene que tener difusión privada, y aunque lo puedas hacer en cine, nadie va a ir a ver una película para ver un micro de cinco minutos, entonces tienes que diseñar una política de difusión primero, de uno o dos minutos, donde el micro es casi una cuña, que tu puedes echar una pequeña historia, o tienes que programar - que es una de las fallas más grandes de este problema - que es ¿para qué haces tu una cosa de estas que nadie la va a ver? ¿Cómo haces tu..? Lo que pasa es que nuestro atraso, los problemas políticos, económicos, sociales... pero hay un vuelco con este tipo de productos.
La computadora de los últimos años, cualquiera, tiene para reproducir DVD, ya el VHS se va a ir acabando, entonces tu vas a producir DVD - ahorita es caro - una cosa que tu puedas dársela a tus usuarios junto con la guía telefónica... podrías entregar estas cosas y cualquiera lo mete en su máquina; lo que pasa es que ahorita solo un cinco, diez por ciento de la sociedad venezolana, cuando en el resto del mundo ya hay un 70% de las máquinas, se considera una computadora vieja si tiene más de dos años... pero eso es a futuro; ahorita seguimos distribuyendo en VHS...
Particularmente siento que muchos de estos trabajos se pierden porque quedan en la empresa privada, no se les da suficiente difusión. Pero habría que tomar muchas copias de estas, llevarlos a sitios donde esta información tenga algún sentido, para educar, para formar, para informar, porque ninguna televisora, ni la estatal te va a pasar... te pasa tres o

cuatro minutos de lo que hace la Oficina Central de Información, pero de los otros Ministerios te pasa lo que les da la gana.

Habría que crear una estrategia comunicacional que incluya tanto televisión privada como televisión nacional en la cual estos micros se insertaran como pequeños espacios. Pero ahí hay que ser muy claro, habría que hacerlos con suficiente calidad, pero aún así las televisoras no estarían dispuestas... no se podría pasar un micro y no cobrar, o te lo pasan a las dos de la mañana; es un problema comercial. Sin embargo se podría lograr un servicio público para eso, que tendrían que ser piezas de mucha calidad, que al espectador le pueda llamar la atención y entonces el canal estaría dispuesto... por ejemplo la campaña anti-drogas, pero hay cosas de interés colectivo, de proyección social en sí, y que no debería dar problema si se negocia por ejemplo la prevención del delito, con incluso micros de dos minutos, dos minutos y medio, y habría un consenso unánime; siempre y cuando haya una estrategia y dependiendo de la temática que se trate.--

Anexo I.2

Area: Audiovisual
Experto: Alcira Sira
Cargo: Supervisora de Producción.
Organización: Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Un micro audiovisual es un material, es un recurso que se utiliza para transmitir mensajes. En este caso - se puede hablar de diferentes géneros - en este caso se quiere informar, promocionar, acerca de un determinado tema.
Un micro es un material bien sintético. El tratamiento que se da tiene que ser otro porque es un material bien resumido, es una síntesis de lo que se va a transmitir. La diferencia entre un programa audiovisual y un micro es que en el micro la información está más condensada, tiene que ser un mensaje más preciso.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo creo que estos micros más que todo tratan de resaltar un personaje, un político. Pienso que se ha desviado un poco lo que es el objetivo del micro institucional, que debe reflejar más bien el objetivo... o debe reflejar más bien el mensaje que quiere transmitir la institución o la imagen de la institución, más no del personaje o de la persona.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo creo que esos guiones son muy manipulados. Manipulados porque por lo general se quiere... la información que se transmite a través de un guión tiene que ser lo más fidedigno posible; información actualizada, pero muchas veces refleja el sentir de un grupo que lo que quiere es un poco manipular a las personas que van a oír el mensaje... entonces en el guión tratan de llevar la información... manipular, a través del mensaje, a las personas. Y pienso que debería estar más centrado en tratar de lograr cosas buenas para la comunidad; cosas que puedan enriquecer y que puedan alentar a la población a trabajar, y yo pienso que actualmente eso no se está haciendo , porque siempre hay el interés político; yo soy político y yo a través del programa yo puedo escalar posiciones, y no lograr cosas que puedan servir para que esas personas se desarrollen. Y actualmente con las cosas que están pasando en el país, eso se refleja más en esos materiales que están elaborando; que son mensajes que veo como agresivos.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
NC

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
No sabría decirte. Yo me imagino que sí existe, porque cuando tu elaboras un material tienes un objetivo específico y yo pienso que sí debe haber una política para que no se salga de las manos lo que se quiere transmitir; pero de verdad no sabría decirte.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
Puede ser bien efectivo, pero creo que se debe revisar un poco el mensaje que se desea transmitir a través de él, el lenguaje... En este caso yo creo que el lenguaje que han utilizado no es el adecuado, y pienso que sí se podría trabajar de modo que el micro llegue a las personas que tiene que llegar, siempre y cuando se le haga un tratamiento adecuado del mensaje que se desea transmitir, y del lenguaje que es muy importante, que el mensaje llegue a la población y llegue como tiene que llegar. No que se le meta en la cabeza el gobierno está haciendo esto, está haciendo aquello... se pierde un poco lo que realmente debe ser el mensaje.

Anexo I.3

Area: Audiovisual
Experto: Carlos Azpúrua
Cargo: Cineasta independiente. No titulado.
Organización: Independiente
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
La misma palabra ya te da una idea del tiempo; yo creo que hay una confusión en el entender de lo que es un mi audiovisual, porque se extiende en el tiempo, entre... vamos a decir 30 segundos, un minuto, dos minutos y medi siete minutos, diez minutos, y a mi juicio no hay una precisión del tiempo del micro; lo que podría definir más la palal micro sería la intencionalidad de anunciar... el sentido mismo de la palabra micro institucional implica la promoción un evento, de una realización, de promover para una institución o bien la realización de un programa, un proyecto, exaltar los valores de alguna actividad que esa institución tiene.
El tiempo del micro es relativo, puede ser de diez, ocho minutos y hacia abajo todo; 30 segundos, de un minuto hac arriba... ya lo demás está como ligado a la cuña; por ahí andan los parámetros. Esto es a mi juicio y a la experienc que uno tiene en cuanto a la manera de cómo se concibe, y de cómo lo interpreta en este caso las instituciones o l funcionarios de las instituciones, que hablan de un micro en un momento dado.

¿Cómo es el manejo de los mensajes en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Lo primero que te digo es que no hay una regla fija desde el punto de vista de su estructura narrativa; aquí lo importan es - y aquí el logro como profesional - es ser efectivo desde el punto de vista de tu objetivo a comunicar; que el mic comunique efectivamente el tema que se ha encargado, ahora, yo creo que eso va ligado a la capacidad, a sensibilidad y a la creatividad que tenga el individuo que lo realiza; yo creo que no es reñida la búsqueda de... r solamente no es reñido sino que debe ser una exigencia, que el que realice un micro institucional, tener una exigenc de creatividad, de sensibilidad, para lograr transmitir el tema tratado. Eso es importante, porque uno ve demasiac improvisación, hay personas que lo asumen con una actitud de subestimación, y siempre un micro se entiende como l manera rápida de ganarse algún dinero, por parte de los que hacemos cine o estamos en lo audiovisual. El problem está en que a veces tu puedes lograr se bien efectivo, con emotividad y creatividad en la realización de un micro, com te digo eso tiene que ver con las capacidades creativas y el manejo técnico efectivo que tenga el realizador que lo liev adelante.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
No sé, regresamos como a lo mismo, ¿cómo me ubico yo en la realización del guión de un micro institucional? Po supuesto el tener claro el concepto de lo que quieres transmitir, si tu no estás claro te pierdes, y eso anuncia un debilidad en cuanto a la manera como vas a asumir e interpretar las cosas, yo creo que lo más importante de un micr institucional es tener precisión en el concepto, el concepto es la visión clara, precisa, de la función que realmente deb de cumplir ese micro. A partir de ese concepto tu elaboras y desarrollas el guión; y a partir de ahí bueno, la efectivida que tiene; a partir del concepto estableces ya tu línea narrativa, estableces ya el discurso, pero creo que es fundamenta tener absolutamente claro el concepto, porque es lo que te lleva a precisar con mayor efectividad tu mensaje. El guió es el plan de vuelo tuyo. Te da los elementos conceptuales para lograr la aproximación a tu concepto, a tu idea, a t comunicación. Pero donde tu realmente materializas, aprietas y precisas es en el momento del montaje, pero tiene que llegar al montaje con tu material bien registrado, y ese registro fundamentalmente parte del guión, que e fundamental como un elemento claro para la producción, la realización, como idea, que luego tiene mutaciones, que d repente en el montaje uno pueda encontrar algunas otras soluciones e inclusive puedes lograr variedad, pero siempr sobre la base del concepto que ya está preestablecido en el guión.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Todo eso está ligado a tu búsqueda concreta, que la estableces en el guión: la manera de encuadrar, la manera d iluminar, la manera de materializar la imagen va en función de cómo te lo hayas planteado en el guión y lograr captar concepto lo más claro que tu puedas. Es decir, el lenguaje audiovisual que vas a utilizar se desprende del concepto, d la proposición que tengas para realizarlo. Entonces los encuadres y todo eso está relacionado con ese trabajo previo d tener claro tu concepto y la manera como lo vas a narrar. Eso es todo. Que si vas a poner la cámara al revés, que si t vas a poner al derecho, que si la vas a poner de una manera, que si vas a iluminar así, que si arrancas con 40 zoor in...
La manera de hacerlo te lo establece a ti la exigencia del tema. Yo no parto de nada preestablecido. Una película pued empezar yo con un plano de una mano escribiendo, como puedo empezar con un gran plano general de unos barrios en el fondo la ciudad; eso no está establecido como comienzas o terminas... eso lo determina tu forma, es decir, escogencia que tu tengas para ser más efectivo en la narración; pero no hay ningún parámetro, no hay fórmula de nada lo que sí hay es tener claro un concepto y a partir de él tu estableces los criterios de búsqueda y supuestamente efectividad y cómo te puede quedar mejor.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Todo depende del guión.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Es lo mismo que con la iluminación, depende del guión.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Se aplica lo mismo que en las otras respuestas.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
No son favorables ni son desfavorables, si funciona va y si es efectivo va. Si funciona y es adecuado, porque no tienes otra forma de decir por ejemplo cifras o estadísticas... el problema está en como tu lo combines, la creatividad, de cómo lo hagas, que el micro sea suficientemente efectivo; es decir, el grafismo es simplemente un recurso, ahí lo que se exige es el dominio tuyo como profesional, del lenguaje audiovisual, todo es válido en la medida en que sea efectivo, tanto sonido, como imagen, como iluminación, como locutor, o las entrevistas, en fin...

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video, como herramienta promotora de la imagen institucional?
Yo creo que, he visto campañas de algunos Ministerios que promueven, que están en la búsqueda de hacer micros sobre los programas o las políticas que llevan adelante. En términos generales yo creo que si podríamos hacer una crítica a este gobierno, es la carencia de una política informativa, ya más en términos generales. Por darte un ejemplo, varias de las leyes habilitantes que a mi juicio tienen elementos positivos, carecieron de política comunicacional, que inclusive va más allá de los micros, los micros serían un elemento más dentro de esos criterios comunicacionales, pero yo creo que un buen micro, un buen documental sobre los beneficios de la ley de tierras como un elemento de justicia social y de reflexión sobre el problema de la tenencia de la tierra, era importante hacerlo y no lo hicieron. Otro micros, otros programas por ejemplo Aló Presidente, o algunos micros o documentales en el Canal 8 son de muy, muy baja calidad; yo creo que eso ha sido un problema.

¿De qué manera el micro AGI puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
Yo creo que muchos sectores subestiman la calidad en esos micros y es un tremendo error. La efectividad que puede tener un buen micro o una buena campaña publicitaria para modificar la visión, o para vender una idea, es extraordinaria, y se subestima muchas veces por desconocimiento la creatividad - en el sentido de no valorarla en su verdadera dimensión - y muchas veces por ahorrarse cuatro puyas, terminan haciendo cosas sumamente mediocres.
La historia nos dice que por excelencia el micro es un medio, una posibilidad de promoción extraordinaria; el micro institucional yo diría que es tan viejo como el cine, no hay sino que ver la historia de los micros institucionales, para entender que, inclusive su lenguaje en el tiempo, tu vez que hay procesos innovadores, en su eficacia, en su manera de realizarse, pero es absolutamente utilizado; yo lo veo como una necesidad de promoción de esas instituciones hacia programas, proyectos o ideas que les interesa divulgar.

Anexo I.4

Area: Audiovisual
Experto: Eduardo Zabala
Cargo: Gerente de Producción
Organización: Venezolana de Televisión, Canal 8
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Bueno es una forma de transmitir información rápida, un poco, buscando más información que emociones, debido a su extensión va hacia el lado racional, proporciona más información útil, que una cuña, una pieza publicitaria que realmente lo que busca es mover sentimientos.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Los decide el Vice ministerio, no los decide el canal.
Tienes que manejar ciertos elementos, hay elementos que son viejos y hay que desecharlos; la propaganda gubernamental tenía un estilo que era horrible, siempre con el mismo locutor, lenguaje rimbombante, con poco movimiento de cámara, muy estático, mal iluminado, una iluminación plana, etc. que no puede seguir en ese lenguaje. Te buscas un buen director de fotografía, un buen guionista, unos buenos camarógrafos, posiblemente eliminar a lo mejor, al locutor o te buscas un locutor más moderno, una voz joven, o una voz de mujer, y tratas de manejar los mismos elementos que maneja la publicidad.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Son de estilo informativo.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
En vez del cuadro, de grandes planos, ahora trabajamos planos cerrados, los ojos de la gente, la expresión de la gente, el rostro de la gente, que es lo que te transmite veracidad acerca de la información. En los planos generales tu pierdes los detalles, por el formato de video el plano general diluye el detalle, entonces buscas trabajar los primeros planos para buscar la veracidad de la gente, su rostro.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
La propaganda institucional, gubernamental tenía un estilo que era horrible, siempre con el mismo locutor, lenguaje rimbombante, con poco movimiento de cámara, muy estático, mal iluminado, una iluminación plana, etc., etc.,
Son de un estilo periodístico, no tienes tiempo de iluminar, o sea, pon la cámara y ya grabas.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Se escogen los sonidos que van en el micro, preferiblemente testimoniales, lo que le da valor a la producción, es diferente a un locutor diciendo tal cosa, a una persona que ha sido beneficiada de cualquier acción la gente tiende a creerle más al testimonio que al locutor.
Hacemos un resumen de los sonidos que consideramos más importantes, no medido en términos de anuncio o de impacto político, sino en términos explicativos a la gente que es lo que se quiere.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Hemos intentado que ese lenguaje nuevo y moderno que utiliza la televisión esté presente, es decir, limpiar los logos, hacerlos mucho más sencillos y que sea una diagramación mucho más moderna.
Primero se buscó modernizar todo eso, utilizando los últimos programas que hay para la realización de 3D's, 2D's, utilizar el grafismo como elemento informativo. Posiblemente yo no sepa leer estadística, solo que vea que una barra es mucho más grande que la otra y entonces diga cónchale, esa barra significa: mira, hay cosas buenas.
Normalmente es full pantalla, pero en un porcentaje de inserts no hay un cálculo determinado. Si se necesita infografía se usa, si no la necesitas no la usas.
El nuevo criterio es simplificar al mayor posible la pantalla. Nuestra pantalla antes se llenaba de miriñaques y lo estamos limpiando, estamos utilizando colores mucho más planos, sin tanto fondo con superficie o textura, colores planos, pasteles.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Eso le corresponde a la gente de post producción.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Hay una estrategia de informar a través de micros, lo que varía es el contenido del micro. Si yo tengo más información por supuesto produciré más micros; si hay menos información produciré menos micros; también depende mucho del clima político del país, no solo del clima político, de las cosas que estén sucediendo.
Eso creo que lo determina la circunstancia del país, no solamente la política informativa del Estado sino las necesidades informativas del país.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?

Básicamente la importancia del micro no es solamente para el gobierno, sino para cualquiera, es proporcionar información rápidamente.

Te doy la información muy rápidamente para no agotarte, una información muy precisa, quitándole todo los ramales posibles par que te sirva para que puedas hacer cosas con ella. Esa es la importancia y por eso no solo el gobierno, sino todos tendemos hacia lo mismo.

Le reduzco la información y te la presento con las imágenes más bonitas para que los disfrutes, y al mismo tiempo la asimiles.

Anexo I.5

Area: Audiovisual
Experto: Elizabeth Sawoloka
Cargo: Jefe del departamento de Post-Producción
Organización: Venezolana de Televisión, Canal 8
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual ?
Es una pieza audiovisual generalmente corta, con duración variable. Ahora tu me hablas de micros gubernamentales como género audiovisual, eso es una de las cosas que me pone a pensar a mí, por ejemplo, que es muy diferente cuando tu haces micros para el Estado y micros para el Gobierno, hay una diferencia. Tu puedes hacer, por ejemplo... yo he hecho micros audiovisuales para CONAVI, es un ente del Estado que se encarga de planificar todo lo que es la vivienda, entonces hacen unos videos que son prácticamente... su función son más que todo instructivos pero son estéticamente bellos como para pasarlos a televisión, o sea y tu ves que ellos hicieron en el Plan 4 como arreglar algunas partes del 23 de Enero, pero como tuvieron que formar a la gente para darles a entender que esos edificios ya no son del Estado sino que van a ser de ellos, y entonces habría que entrenar a la gente para que sepan que eso es una propiedad horizontal y que tienen que cuidarlo como si fuera una propiedad horizontal, o sea allí no hay una participación del Gobierno porque no es partidista.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Cuando tu haces un micro gubernamental es propaganda política, juega mucho la propaganda política, juega el gobierno... yo he trabajado aquí... en el 80 empecé a trabajar aquí y me fui aproximadamente en el 87 y volví hace un mes. Durante todos estos años trabajé cinco años en RCTV y cinco en Venevisión y entonces no ha cambiado mucho; o sea, esto siempre ha sido el Canal del Gobierno, y lástima, es una lástima que el Estado haya perdido el canal 5, es una lástima porque ese sí era un canal del Estada, ¿por qué? porque no funcionaba nada, no había ninguna bandera de Venezuela realmente y la gente que trabajaba ahí ganaba poco pero trabajaba de verdad por hacer una buena televisión y es una lástima que ya no pertenezca al Estado.
Cuando tu haces una cuestión para el Gobierno es prácticamente partidista a favor del Gobierno, si son los adecos, si son los copeyanos o si son lo bolivarianos o el MVR no sé, yo realmente no sé, te pongo una función pero puede ser el gobierno chavista, ves, entonces tu haces algo en promoción al Gobierno, o sea por ejemplo; los micros que tu ahora ves de las marchas, entonces se ha demostrado que tu estés promocionando al Gobierno, esos son los micros gubernamentales, o por ejemplo "Verdades al Soberano" ¿qué función tiene? Una función informativa de las cosas que hace el gobierno; y cuando tu haces un micro estatal es muy diferente, es más que todo instructivo, más que todo eso, instructivo, educativo, donde la ideología no prevalece, sino que más bien que todo es donde va directamente al individuo, a las personas, a la institución del Estado, o sea, que eso más que todo lo puede hacer el Ministerio de Educación, puede hacer micros para educar a la gente, ahorita no me acuerdo de ninguno; por ejemplo el Ministerio de la Salud vacuna a tus hijos contra el sarampión, entonces hay operativos y esos operativos no los hace el gobierno sino el Estado y allí trabaja gente a favor o en contra del gobierno; o sea, hay médicos que solamente trabajan en una función social, es más que todo una función social.
Sin embargo el concepto viene de Miraflores directamente, bueno, del Ministerio de la Secretaría; aquí se da la facilidad técnica pero no la conceptual.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Evidentemente es un tono de información, antes prácticamente los micros estatales, en ese caso con "Verdades al Soberano", mostraban la información del gobierno, pero era como una cuña y como una obligación que... aquí no, aquí es más que todo como un noticiero de las actividades del gobierno, entonces ¿cuál es el éxito? La seriedad, porque tu le das el punto.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Mira, eso pertenece a la parte de producción y dirección, y yo no sabría decirte de esa parte. Prefiero no... no sabría opinar con propiedad.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Vuelvo a lo mismo; no me hallo en la parte de iluminación.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Como opinión personal te digo que me gustó la naturalidad de las voces de los locutores, porque no gritan. Ahora a mí me gusta el tono de voz. Y bueno, el sonido es directo, no hay doblajes ni nada de eso.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Eso es una cuestión de estilos. Actualmente yo no trabajo en eso, eso lo hace el departamento de promoción y el departamento de programación. Entonces ellos lo hicieron, la nueva imagen ya venía desde la pre-venta, con una forma desde el canal para hacer mercado. Pero fíjate que ya no es gubernamental, porque ya hay cambios, porque hay micros gubernamentales dentro del canal del Estado, esto es un canal del Estado, prácticamente la programación que transmite es una programación del Estado. Sus películas, los programas que se están trabajando, que se están

haciendo ahora programas para niños, informativos, vienen programas interesantes que no tienen nada que ver realmente con el movimiento gubernamental, sino que es para el público sin ninguna intención política.
Entonces, con la parte gráfica, las imágenes del canal en sí, es la imagen de un canal más, donde funciona la creatividad, la estética, o sea, es un empaque atractivo para el público y para los compradores de pautas comerciales.
Pero en el caso de los micros es diferente, que son micros gubernamentales, o sea que no son del canal 8,son espacios comprados por el Estado a través del canal 8, que por ser del Estado se les permite salir, pues no creo que Globovisión vaya a sacar un micro del Gobierno, a menos que sea como la señal del Estado, puede salir bajo esas condiciones. Ese es el canal que tiene el Gobierno, que tiene Miraflores, que de todos modos es del Estado. Pero es que de todas formas la diferencia ya te la dije, la diferencia de Estado y Gobierno, entonces es una forma de comparar la política y eso no lo ves solo aquí; ellos no solo irán haciendo su propaganda, aunque sea informativa, pero igual es propaganda indirectamente.
sea, no es el efecto, realmente no tiene efectos visuales, sino que es más bien un efecto psicológico. O sea, si tu ves la seriedad que te muestra un noticiero lo vas creer. Si te muestra con propagandas, con efectos, imágenes que dan vueltas, imágenes envenenadas, yo creo que creas tal vez un poco más de duda.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Mira, luchamos todavía como trabajando. Primero la creatividad, aquí funciona la creatividad, pero funciona aquí, en una cuña, y en donde sea. Tu a veces ves las cosas y no te cuadra. Eso te lo da el estilo informativo que ahora tienen los micros; el ritmo de edición que llevan depende de la información y de la cantidad de material que tengan.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Con exactitud no sabría decirte, aunque yo a veces siento que se está enriqueciendo, porque ahora salen más que antes, porque por ejemplo algunas de las cosas que a mí me gustó al principio cuando empecé a ver ahorita, bueno esta segunda etapa que separó "Verdades al Soberano" por la gran cantidad de actividades que tenía el Ministerio de la Secretaría y no tenía ni tiempo de encargarse de los micros, se habían parado y entonces cuando los volví a ver fue a partir de este año, cuando arrancó.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
El micro es una buena herramienta, porque la gente lee muy poco y no va a salir a comprar un periódico. La ventaja del micro es que puede ser pautado porque es como una pauta comercial, como si fuera una propaganda, pero los micros son informativos.

Anexo I.6

Area: Audiovisual
Experto: María Eugenia Soteldo
Cargo: Gerente de Producción
Organización: Grupo Cinesa
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Un micro institucional es una pieza que tiene como objetivo llevar un mensaje a un público espectador, que le ayude a formar conceptos, criterios o reafirmar principios, valores, y que también tenga la labor de invitar a ahondar en esos conocimientos y de esta manera reafirmar su responsabilidad civil, social y personal. Al micro lo define una conjunción entre el tiempo, porque si se hace muy largo extiende es objetivo de ser invitacional porque ya se pone explicativo - y sin embargo nunca daría tiempo de explicar un proceso - el tiempo tiene que ver, pero por supuesto también lo preciso de la información, de la premisa, de lo que nosotros queremos informar para lograr un objetivo.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo creo que deberían ser más adaptados a lo que es una realidad de intereses de una sociedad, que exista una realidad, que si estamos planteando una solución o invitando a crecer y a formar parte de una solución ante un problema que se presenta, que digamos es como la estructura que lleva el micro: primero presentamos un problema, luego planteamos una solución, las posibles soluciones y luego invitamos a ser partícipes de esas soluciones... Yo creo que el mensaje o el guión que se maneje realmente debería ser acorde y posible de ser realizable dentro de determinados sectores de una sociedad, ser compatibles y coherentes con esa sociedad, con el nivel cultural y el nivel de comprensión de esa sociedad: el lenguaje, todos los elementos que se utilicen visualmente, los efectos en el marco de lo... digamos de lo que está enmarcado. Pero sobre todo el lenguaje tiene que ser coherente con lo que comprende esa sociedad.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo creo que no hay objetividad, que existen unos intereses muy marcados hacia un lugar u otro lugar determinado, bien sea a favor del gobierno o en oposición al gobierno, y que incitan - más que a buscar soluciones - incitan a marcar diferencias entre determinados grupos sociales, independientemente del la inclinación que tengan. Yo creo que le falta objetividad, le falta realmente mensaje, le falta brindar esa solución e invitar a buscar ese beneficio, esa solución.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Tomando en cuenta las limitaciones de los altos costos, yo pienso que independientemente de las limitaciones técnicas que podamos tener, los movimientos de cámara más allá de ser preciosistas o de convertir la pieza en algo cosmético, deberían ser lógicos, deberían realmente brindar al espectador a través de ese encuadre o de ese movimiento, la emotividad que nosotros estamos tratando de mover en ese espectador; si nosotros estamos tratando de llegar muy cerca, no utilizar injustificadamente planos generales sino planos cerrados; si yo estoy haciendo o brindando una panorámica de una problemática realmente pasearme sin muchos preciosismos, pero sí técnicamente bien realizados, por esa panorámica dar una visión... y por supuesto después tenemos la ayuda del montaje, también que en ese montaje cada cosa esté en su lugar, y creo que eso no tiene que ver con limitaciones técnicas, creo que eso tiene que ver con involucrar al equipo que lo realiza en hacia donde quiero llegar, y que el director puede informar como parte del equipo qué es lo que yo con ese encuadre estoy tratando de decir o tratando de despertar en ese espectador.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Si nosotros tenemos un micro concebido a nivel de guión - como debería ser - si por ejemplo nosotros tenemos unas tomas que son de ubicación en el lugar, y esas tomas generalmente las vamos a hacer de día, ahí no estamos hablando de iluminación, sencillamente estamos hablando de un buen manejo de la fotografía y de lentes, del uso de la óptica o de filtros, para ese tipo de tomas. Y si esa pieza - como debería ser - va a estar acompañada por un testimonial, creo que es necesario hacer una pequeña inversión de un poco más de equipo de iluminación y tratar derepente de hacer ese testimonial en un lugar que sea estándar. Si nosotros tenemos un testimonial, un entrevistado, y tenemos la posibilidad de tener un poco más de iluminación, tratar de escoger si hay dos testimoniales, un lugar común donde entrevistarlos, invertir también un poquito en tiempo en preparar esa toma y tratar de hacer una iluminación y un encuadre que nos ayude a llevar ese mensaje, y en el caso de que no se pueda contar con esa iluminación entonces escoger un lugar en exteriores donde ya se supone que estamos manejando una óptica, que estamos manejando unos filtros, que nos está ayudando una fotografía de exteriores, que no requiere de esa inversión monetaria en equipos de luces, pero que es un trabajo de cámara: una buena comunicación entre el director de fotografía, el operador de la cámara o el asistente de cámara y el director - productor que es el que está llevando este mensaje. Revisar la toma pues, como lo que estábamos hablando de todas las tomas anteriormente, revisar y la comunicación, creo que también se puede resolver de esa manera.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Con relación a la locución, es importante saber que el locutor es el encargado de llevar la premisa o el mensaje al público sin cargarlo de información, de palabras, sino algo que sea bien preciso, bien concreto, bien fácil de comprender, en un lenguaje bien coloquial y no sobrecargar de locución desde el principio hasta el final. Y la labor del entrevistado es reafirmar y dar en voz viva una veracidad a lo que ese mensaje está transmitiendo, tanto visualmente como con la voz del locutor; o sea, nunca va el testimonial a redecir o a repetir lo que está diciendo el locutor o viceversa; y tratar también de balancear, porque recuerda que las imágenes son también un mensaje, las imágenes dicen, entonces tratar de balancear entre el mensaje y la imagen para que la gente lo pueda apreciar, no cargarlo de locución, unos momentos para que el locutor diga cosas muy puntuales y finalmente la reafirmación por parte del entrevistado que va a dar el testimonial.
Y con relación a la música de fondo, generalmente la mayoría de las piezas institucionales trabajan no con música original, sino con música de librería, y la música de librería tiene ciertas limitaciones porque no estamos utilizando una música que es incidental, que ha sido elaborada especialmente para la pieza, sino que estamos contando con una cantidad, una librería que tiene ciertas limitaciones; buscar una música que sea acorde o varias músicas, y hacer una pequeña edición entre las músicas, dependiendo de cada uno de los momentos de ese reportaje, ya sean dramáticos, enérgicos, invitacionales, el clímax, o sea, hacer una pequeña edición y que no pelee que no vaya luchando la música con el testimonial o la música con el locutor, o sea, hacer una buena mezcla y si es posible en este caso enriquecerla un poco con banda de efectos de sonido, en el caso de que tengamos mucha limitación con la música de librería, y cuando hay una música original porque existe la posibilidad, porque hay recursos hacer una música original, que el director se reúna con el músico y existe la posibilidad de hacer una música realmente incidental, pero siempre con esas mismas características, que la música también dé parte del mensaje, todos los elementos van a dar ese mensaje.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Yo pienso que todo elemento gráfico tiene que estar realmente justificado dentro de una pieza; tiene que ayudar de la misma manera que la música, de la misma manera que el testimonial, de la misma manera que la locución, tiene que ayudar a reafirmar un mensaje, siempre y cuando rea verdaderamente necesario. El exceso de elementos gráficos como animaciones, 2D, 3D, super, inserts, títulos, los excesos a veces lo que hacen es distraer. Yo pienso que el uso debe se balanceado y sobre todo siempre justificado; y que la estética que se vaya a utilizar también debe ser acorde con el mensaje y acorde con el público al que nosotros queremos dirigir este mensaje. Pero si nosotros tenemos un mensaje que por ejemplo se reviste de cierta sobriedad, o solemnidad o ligereza, el tipo de letra o el tipo de mensaje o la información que está en el mensaje debe ir acorde con la pieza que nosotros estamos realizando. Generalmente en la mayoría de los micros institucionales, es recomendable reafirmar conceptos o ideas simplemente con un super y no cargarlos de animaciones computarizadas 3D, 2D, porque son elementos que distraen, son elementos que se utilizan más para piezas comerciales, para vender un producto.
Ese tipo de elementos definitivamente no son elementos para estar dentro de un micro institucional, quizás al final en la presentación y la despedida como parte de la imagen institucional si es el nombre del patrocinante. Es mejor en la medida que puedas ser muy plano porque no distraes el mensaje, creo que lo más importante es el mensaje.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo creo que hay que estar muy claro como comunicador y como creador de este tipo de piezas, y es que hay que saber qué es un micro institucional y qué características técnicas, a nivel de realización de post-producción debe tener un micro institucional.
Estamos hablando de una pieza de tiene una duración de un minuto, un minuto y medio, se supone que no podemos tener un montaje lento y pausado, porque un montaje lento y pausado con un movimiento de cámara con un plano general que tiene un paneo, se requiere para la realización de este plano de seis, siete, ocho segundos para que tenga una lectura visual, y ese no es el tipo de movimientos de cámara que se utilizan para hacer el micro institucional; generalmente en los micros que tienen una duración de un minuto deben haber planos que tengan una duración aproximadamente - para que tengan lectura - de unos tres, cuatro segundos más o menos; es una especie de híbrido entre la duración del movimiento de la cámara que por supuesto ayuda a estilo del montaje, es como un in between entre el documental y el comercial, no es tan lento ni tan contemplativo como el documental y no es tan rápido y tan agresivo el montaje como el del comercial, porque si no, no va a tener lectura y la del documental es innecesariamente larga para la lectura que requiere, entonces es como lógico que quienes trabajan en el medio de la realización de micros institucionales saben que los planos deberán durar tres segundos, algunas transiciones de un segundo, un segundo y medio, pero generalmente tiene lecturas entre tres, cuatro segundos, más o menos, para ponerlo dentro de un minuto, el número de planos que te dé un minuto, eso te da el ritmo del montaje. Cuando tú ves el montaje te das cuenta de que todos tuvieron como un estándar, y también depende por supuesto del montaje, si estamos hablando de un mensaje contemplativo - aunque es un micro - o que en la introducción estamos tratando de atrapar, debemos de repente utilizar un montaje diferente al que vamos a utilizar en la parte del mensaje donde estamos dando la solución, y en la parte invitacional quizá vamos a utilizar un mensaje más dinámico, movimientos de cámara más dinámicos, montaje más dinámico, música más dinámica. Tiene que ver un poco con la composición del guión, de la pieza.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Sí, algunos micros institucionales de las actividades del gobierno que he podido ver de repente en el Canal 8, que muestran como una especie de resumen de las actividades que ha realizado en determinado tiempo el gobierno, sobre obras, inauguraciones, algunas cosas. Sobre todo van dirigidas a lo que ha hecho el gobierno durante un determinado

tiempo. Es una manera de mostrar qué hemos hecho, como un rendir cuentas. Son las pocas que he visto, eventualmente, conozco pocas porque no veo televisión por cuestión de tiempo, pero sí conozco algunas. Y otros mensajes que son más comunes, por Venezuela, como el apoyo de instituciones privadas, que son más sobre esa reafirmación de ese sentir ciudadanos sobre cosas por hacer, o hacia qué cosas hemos hecho como venezolanos.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?

Definitivamente siendo acordes con un lenguaje objetivo, sin parcializarse hacia ningún lado, definitivamente con un mensaje que sea positivo, invitacional, que no invite a unas violencias o a unas distancias o separaciones, sino que realmente invite a una unión que de a demostrar que quienes lo están dando quieren un beneficio para un total, para un total de país y no para un grupo determinado; o sea, que no sea sectorizado, sino que sea un mensaje para todos, y que sea un lenguaje realmente fresco, coloquial, que no sea denso y complicado y que tampoco sea un mensaje hueco y ligero que trate a un público como bobo, que realmente invite a crear conciencia y que invite realmente a reflexionar.

Y definitivamente el micro institucional puede funcionar como herramienta, lo que lo hace efectivo o no, no es si se trata de un micro, o de un tips, o de un documental, lo que lo hace efectivo al micro es, además del mensaje que estás dando, el reafirmarlo, la constancia, que tenga continuidad, que se convierta en un reflejo condicionado en el espectador, es la constancia, la difusión.

Anexo I.7

Area: Audiovisual
Experto: Miguel Hernández
Cargo: Jefe de Producción
Organización: Artevisión USB
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Yo entiendo sobre todo al micro institucional como tal que también puede ser gubernamental.
Lo que entiendo por micro institucional es una forma de publicitar una institución sin llegar a ser una cuña publicitaria, donde se resaltan los valores propios de la institución relacionados con su personal y con la sociedad en general, más que vender un producto.Refleja una imagen social, es decir, que no solamente quiere obtener beneficios económicos. El micro tiene que analizarse de acuerdo a dos aspectos: Duración y dónde va a ser distribuido.
Yo pienso que lo de micro tiene que ver simplemente por la duración, y después de micro será un comercial y más allá será un documental.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
El contenido es la razón principal. Estos micros tienen el objetivo de informar, viéndolos como un televidente más esos micros suenan demasiado institucionales y cuando son muy institucionales uno siente que no todo lo que se está diciendo allí puede ser verdad, y además cuando se pasan bajo el contexto de las grandes cadenas le quitaba cierta fuerza o veracidad al mensaje. Estoy de acuerdo al derecho de todo gobierno en transmitir sus acciones. Lo que sucede es que un noticiero debe ser lo más veras posible y ubicarle bajo un ámbito institucional le resta credibilidad.
Por lo general cuando se trata de algún producto institucional se reciben las directrices del proyecto por parte del Estado, gobierno o cliente específico.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Como para cualquier proyecto audiovisual hay que sentarse a analizar, hacer una buena Pre-producción, buscar los recursos necesarios.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Eso es muy difícil de responder. Depende de los requerimientos del guión.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Debe tener una buena imagen bien fotografiada que sea más agradable para el espectador. Tratar de tener las mejores herramientas en el ámbito técnico (fotografía, música, etc.), de acuerdo al presupuesto.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Es lo mismo que con la composición. El guión manda. Eso sí, hay que cuidarlo mucho.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Tenía que ir acorde a la imagen en cuanto a color, tipo de fuente, diseño, etc.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
La parte de imagen comunicacional del actual gobierno ha sido una de las grandes fallas que ha tenido, y por ello a nivel comunicacional falla el fin de esa serie de micros *(Verdades al Soberano, Venezuela Avanza, Micronoticias)*
Esos micros son realizados con mucha premura, más que micros son reportajes con un locutor en off, no hay un esquema de utilización de la imagen, no existe el uso de un lenguaje audiovisual para atraer a su público.
Indudablemente que la calidad de los productos audiovisuales de gobierno - no solamente en este gobierno, sino en todos - siempre ha sido de muy baja calidad, a nivel de uso del lenguaje, del uso de herramientas tecnológicas, por lo general tienen un nivel bastante mediocre.El Estado cuando va a promocionarse a sí mismo (a no ser que sea algo bien específico) debe planear una estrategia completa para que realmente el micro funcione y tenga un impacto social.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
La idea de realizar un micro solo no vale, tiene que estar unido a una serie de otros elementos comunicacionales.
Lo más importante es cómo decir el mensaje. El empaque ayudar a captar, pero la sicología del mensaje es vital. Por supuesto, la sostenibilidad es necesaria para que cale en la colectividad.
Es la premisa del micro lo que determina su éxito, las herramientas audiovisuales lo incrementan, lo respaldan, le dan un estilo.

Anexo I.8

Area: Audiovisual
Experto: Nelson Romero
Cargo: Jefe de División de Recursos para el Aprendizaje
Organización: Instituto Nacional de Cooperación Educativa INCE
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
La palabra micro se refiere básicamente a lo que es tiempo y duración de un programa. Hay más de una concepción sobre lo que es un micro; hay gente que considera que no debe tener más de tres minutos de duración, hay gente que piensa que debe llegar al menos a cinco. En los dos casos el tiempo máximo, aparentemente según algunos productores debería ser cinco minutos. Para mí un micro debería tener máximo tres minutos de duración, pero te repito que cuando hablas de micro estás hablando exclusivamente de tiempo.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
A nivel de micros institucionales gubernamentales, quizá uno de los pequeños problemas que se presenta, es que más que micro se está manejando reportajes. Un micro debe estar orientado más hacia una información bien genérica, sobre un tópico en particular - aunque suene contradictorio lo de genérico y un tópico particular - un micro podría ser información generalizada, te pongo como ejemplo: yo puedo hacer un micro sobre el proceso de modernización que está llevando el INCE en este momento, que es un proceso orientado hacia la dotación de nuevas tecnologías en aulas, talleres y centros. Podría hacerlo en general, todo depende de lo que yo quiera transmitir.
El mensaje tiene que tener un carácter esencialmente institucional; lo que yo no puedo hacer es manejarlo como un reportaje sobre la inauguración de uno, o dos, o tres, o cuatro centros; que es lo que está pasando, que muchas veces ves micros que son noticias, que son más que todo reportajes de acciones específicas de cierto momento en cierto lugar y ejercidas por cierta gente. La connotación institucional tiene que estar presente por sobre la connotación personal o la actualidad noticiosa del momento. Yo creo que el mensaje debería ser mucho más hacia la promoción de la institución... que es lo que está pasando: ciertas acciones ejercidas por alguien en un momento determinado, un presidente de un instituto autónomo, un ministro, un gobernador, un alcalde...

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
En muchos micros ni siquiera hay guión. Yo creo que en muchos micros ni siquiera se elabora guión. Cuando lo manejas tipo reportaje vas al sitio, recoges lo que está sucediendo en ese momento, una información muy, muy por allá de que va a pasar tal cosa, en tal sitio, vas, lo recoges, lo grabas, y después que llegas aquí lo escribes, un poco la descripción de lo que sucedió allí, de lo que tu viste, o sea eso no implica ninguna elaboración de guión.
En algunos casos sí, y debería hacerse así; tu deberías establecer tu guión tal cual fueses a hacer un documental mucho más largo, considerando que un micro puede considerarse un documental bastante corto; pero tu tienes que elaborar tu guión y trabajar en función de ese guión. Las variantes que vas a introducir a ese guión te las dará posiblemente el momento de la grabación, pero tienes que estar ceñido a algo, algo que incluso esté validado por la gente que esté involucrada.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
El hecho de que muchos micros sean hechos con características de reportaje, de noticias, los limita un poco en cuanto a la composición y los movimientos de cámara, cuando se hacen bajo esa concepción, y casualmente el hecho de que no lleven un guión preestablecido también influye en esta situación.
Por supuesto un director es quien debe establecer lo que debe suceder, lo que debe cubrir la cámara, pero sucede que... es una repetición porque al no llevar guión a lo mejor mandas a un camarógrafo o a un asistente a grabar un evento y el camarágrafo de repente te va a grabar lo que a él le parezca, te trae ese material y tu después lo procesarás. Pero si no llevas un guión establecido los movimientos no van a crear nada, no va a haber armonía entre lo que se va a grabar, hablando de composición y fotografía básicamente. Los movimientos son muy limitados y son los típicos, paneo, zoom, o sea, fulano está hablando y diciendo algo de una obra y entonces paneas la obra porque es lo que te dice que debes hacer, o al revés, se está hablando de la obra y vas y paneas hacia esa persona, pero no está establecido como un movimiento, ni porque tenga una intención ni está dentro de un concepto general de un programa.

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Al manejar iluminación hay que manejarlo conjuntamente con el criterio de composición y de fotografía. Esta iluminación podría llamarse una iluminación tipo. ¿Qué pasa? ¿qué es lo que te está condicionando? en la mayoría de los casos - ya sabemos que hay muchos micros tipo noticia y tipo reportaje, razón por la cual usan una luz frontal que aplana la figura y que no te da estética, que no te da belleza fotográfica - ahora hay muchos casos que los micros, la mayoría de los micros son en exteriores porque se están refiriendo a obras, acciones del gobierno, yo estoy haciendo aquí, estoy haciendo allá... y de estas acciones y las intenciones que tienen es que se vea mucha masa, mucha gente, y por esa razón casi siempre se hacen en exteriores; sin embargo tu deberías respetar los criterios de iluminación cuando haces un micro, definitivamente, eso de estar utilizando solamente luz frontal, de estar utilizando sol, ni siquiera utilizar pantalla reflectoras - que usualmente no se utilizan en este tipo de programas - es una limitación para la belleza de la fotografía del micro.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
El audio casi siempre es sonido directo, sin limpiar; normalmente no hay filtros, son sonidos directos a cámara, la musicalización es incidental, la que considere alguien que debe ir, no se le compone, a los micros tu no le compones música no le buscas música, la música en la mayoría de nuestros documentales es música que tu la escuchas y te parece, a alguien le parece que va bien y la coloca simplemente. No hay la precisión de lo que yo quiero, porque no hay una intención de guión. Cuando tu haces un guión tu empiezas incluso a pensar en la música que tu quieres.
En relación a la locución, en el país hay muchos locutores buenos. La locución vista desde su concepción más genérica tiene mucho que ver con lo que se escribe; un locutor puede tener muy buena voz pero si lo que está escrito no es muy bueno, se pierde un poco el efecto de la voz; igual, si tu has escrito algo con mucha intención y muchísimos matices y tienes un locutor que no lo entiende, entonces se pierde lo que se quiere transmitir. Pero las locuciones son si se quiere neutrales.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Mira las limitaciones de producción y la rapidez con que tienen que producir, a veces limita que la gente le coloque grafismos a los micros. Tratan mucho más de trabajar con imagen viva que trabajar con gráficos, salvo las transmisiones presidenciales donde hay todo un apoyo infográfico y de grafismos para clarificar algunas cosas y casi siempre son cifras en el sector económico.
Los grafismos generalmente están un poquito ausentes en los micros institucionales, se limitan a gráficos descriptivos de había tanto y ahora hay tanto; ahora de alguna manera se podría embellecerlos; hay muchas posibilidades de hacer gráficos animados, un poco más atractivos, que no choquen en su estructura con la concepción original del micro; pero se están utilizando poco.
Ahora, tienen que ser elementos que apoyen la información, no que distraigan, y eso tiene que manejarlo muy bien quien lo produce y quien dirige la post-producción; tienen que ser gráficos que me ilustren, que me refuercen lo que estoy diciendo; si verdaderamente vamos a utilizar gráficos tridimensionales, con animaciones como simplemente elementos embellecedores vamos a distraer el mensaje.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
NC

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Yo siento que la OCI, la Oficina Central de Información, tiene que ser el entre llamado a trazar la política gubernamental en relación a los mensajes audiovisuales. Yo no conozco ninguna política de la OCI en ese sentido, honestamente. No sé si existe. Debe existir algo, pero yo no la conozco.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
Un micro debe transmitir... la pregunta anterior me hablaba de política, dije que desconocía si existe una política, debe haber una política que me trace, que me de la pauta, que enmarque lo que deben ser los micros gubernamentales y hacia dónde debemos orientarlos.
Dijimos en alguna de las preguntas anteriores que los micros deben ser información genérica, de casos particulares que deben ilustrar a la población sobre algunas acciones del gobierno, acciones concretas de las instituciones. Lo que no debemos hacer bajo ningún concepto es mostrar acciones aisladas que lo que sirven es para proyección personal de alguien en un momento determinado.
Entonces, dices que si un micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes, claro que tiene que funcionar como herramienta, esos micros tienen que estar orientados a informar a la población sobre todas las acciones importante que está realizando el gobierno en ese momento, el Estado - como quieran llamarlo - y que vayan en beneficio del desarrollo país. Es el manejo que tu le des al mensaje, incluso la connotación posterior que pueda tener; pero si debe ser una herramienta de transmisión de información general importante para la población, es la única manera de que la gente no apague los televisores y no apague el radio.

Anexo I.9

Area: Audiovisual
Experto: Pedro Primavera
Cargo: Profesor de Audiovisual
Organización: Universidad Católica Andrés Bello
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Es una pieza que tiene algo de comercial, pero no es; tiene algo de propaganda, tiene algo de documental, pero no es y tiene algo de ficción pero no es ficción. No es documental por su duración, el documental profundiza en un tema, el micro casi siempre ataca asuntos de la cotidianidad, del presente, y trata de vender una idea, de crear influencia en el público y entonces necesita ser efectivo, y por necesitar se efectivo tiene que ser más contundente y corto. Tiene algo de comercial porque trata de vender algo pero que no es un producto, y tiende a acercarse a la ficción porque no es un discurso dramático netamente, pero se puede valer de elementos recreados para que ayuden a hacer más efectivo el mensaje. El micro es una herramienta audiovisual que pretende lograr introducir un mensaje determinado en el público. Tratas de crear patrones de conducta, de informar sobre determinados eventos.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
El mensaje en los micros gubernamentales es muy disperso, yo creo que es porque no hay una política comunicacional definida. Ellos tienen que sintetizar lo que quieren lograr con los micros, tienen ideas generales de lo que quieren, pero no saben conducirlo, tratar de llevarlo a la raíz, que es el norte de todo. Tiene que haber un concepto muy contundente, expresado en unas pocas palabras.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo dificulto que ellos trabajen mucho sobre papel, yo creo que allí el cliente - en este caso el Estado - tal vez la persona de turno que seguro la cambian, y también eso afecta, influye en que no haya una política comunicacional continua y definida. A raíz de eso y si deciden llamar a un especialista para hacer un micro, no te dicen lo que quieren, o te lo dicen de una manera muy genérica. Dudo que sean capaces de decir en una sola frase lo que quieren, esa es una de las etapas más difíciles, la capacidad de síntesis, de sacar la esencia de lo que se quiere, para luego reflejarlo en el guión. Y esa es la parte más importante de todo el proceso.
Entonces unos dicen una cosa genérica, otros hacen otra cosa genérica y quedan esos micros, entonces creo que trabajan con un esquema o algo por el estilo, pero no hay propiamente un guión con un peso específico y una esencia muy formal.Yo siento que el paso número uno tiene que ser un contacto el autor audiovisual y el Estado, para que el especialista absorva toda la información sobre el cliente, por más genérica que sea, para extraer lo que el cliente quiere. ¿Para qué estoy haciendo eso?, ¿con qué intención?, ¿qué es lo que estoy persiguiendo? Entonces con eso yo puedo comenzar a hacer un guión y a discriminar y a saber quién es mi público. Entonces ya sé cuáles son mis tomas de apoyo. Pero tiene que haber un acuerdo, un contrato, esto es lo que tu quieres y lo que yo te voy a hacer; a partir de allí comienzo a hacer mi guión, esa va a ser mi brújula a lo largo de todo el proceso que va a ser un esquema estratégico sobre el discurso. La narrativa, que si empiezo por el principio o por el final, esa se organiza según cuál va a ser más efectivo según lo que quiere el cliente, de dónde esté el gancho más grande. La palabra clave es efectividad, yo lo organizo según tenga más efectividad en el mensaje.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Esa es una trampa en la que caen muchísimos directores de audiovisuales. N o se puede hablar de cómo deberían ser los planos, porque los planos no deberían ser según el autor. Los planos tiene que ser según la esencia del mensaje que se quiere transmitir, y no variar de realizador en realizador. Moviendo mucho la cámara y poniendo grúas y me acerco y me alejo y pongo dollys y no logro detallar lo que me interesa, no me sirve, yo me tengo que quedar estático para pero detallar si ese es el caso, y me tengo que mover si hay movimiento natural en la acción que estoy captando, para que el espectador sienta y se concentre. Los tienen que ser en función... los planos tienen también un discurso, si es primeros planos, si es planos medios, si es plano general, si voy a mover o no la cámara; entonces el plano tiene que estar subordinado a al discurso, la intención dramática, a la esencia que se acordó previamente.
A partir de allí va a surgir un estilo, pero el estilo no se puede buscar antes que es lo que yo veo que sucede muchísimo con los profesionales, con los alumnos, con todo el mundo. La gente se sienta primero a construir el estilo, se dejan atrapar por el efectismo... claro, el discurso hoy en día es mucho más vertiginoso, tu te sientas a ver cualquier pantalla y ves que la edición es dinámica, los efectos, entonces todos tienden a querer ir allí porque es lo común, y crees que si te quedas estático vas a caer en lo aburrido, y no es verdad, tu puedes ser inmensamente más contundente, crear más tensión con un plano estático.
La gente siempre caen en empezar a idear grúas, planos... y va a pasar que en lugar de tener una imagen lavada, aburrida, va a tener excesiva calidad, con una cantidad de recursos enormes y será el mismo problema, no sirve, porque no estás apuntando a lo que tu quieres, a esencia comunicacional, no le estás llegando al público común porque va a llamar más la atención toda esa cantidad de efectismos que el discurso en sí.
Pero bueno, qué le veo yo a esos micros, los planos generales, muchísimos planos generales, que es lo que suele ocurrir, que creen que con el plano general puede abarcarse todo y es mentira porque abarcas mucho pero no dices nada. A veces aislar el detalle es mucho más significativo, o combinar un detalle con un plano abierto atrás de ese detalle. Tienes que construir. En esos micros institucionales ves una tendencia enorme a puros planos generales, que

son eminentemente descriptivos, mientras que los primeros planos tienden a ser expresivos, entonces no hay casi expresividad en los micros

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Pasa que en los micros muchas veces se usa material de apoyo, de archivo y eso es válido, pero qué pasa, muchas veces ese material de archivo no tiene la mejor iluminación porque son tomas documentales captadas de la realidad en un momento dado y ahí lo que importa más que la iluminación es el hecho, lo que está pasando.
Volvemos a lo mismo, la iluminación tiene que partir de la esencia del mensaje. La esencia en el discurso del mensaje, eso que se acordó con el cliente, tiene que ser la brújula de todos los elementos del lenguaje audiovisual. Entonces hasta el material de archivo está determinado por eso, y a veces tu sacrificas iluminación y fotografía por realismo, por un hecho real que a lo mejor te da más impacto, que lo más seguro es que tenga una iluminación diferente.
Y de resto la iluminación ¿cómo debería ser? Bueno, según como es el mensaje. De repente el mensaje institucional debe tener una fotografía dramática, o sobria, o de colores vivos, siempre acorde con el mensaje.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Yo recomiendo muchísimo la musicalización. Fíjate una cosa yo creo que los micros institucionales tienden a ser informativos en su esencia dramática, entonces se convierten en un infomercial, y eso es un ladrillo, el discurso audiovisual solamente informativo es un ladrillo, porque la gente en a pantalla está acostumbrada en un 95% a entretenerse y sólo un 5% a informarse. Entonces un micro no puede ser solo informativo, tiene que ser emotivo; tiene que tener una justa proporción, no es que yo vaya a malversar el discurso entreteniendo, pero tiene que tener un porcentaje de emotividad ¿cómo logro esto? Bueno uno de los elementos es la música. Tu ves que los comerciales hábilmente tienden a ser mucho más emotivos que informativos, entonces pretenden a través de la emoción enganchar al público para informarles de algo. Fíjate que los noticieros tienden a comenzar con una música dramática, es una cosa emotiva que la gente no se da cuenta pero es más emotivo que informativo, la información está en segundo plano, porque con emoción tu enganchas más a la gente que con información. Entonces cuando tu le pones un micro meramente informativo, estás atacando a un público que esta acostumbrado a otra cosa y se puede desconectar. Claro si estás apuntando a un público especializado no importan tanto que sea emotivo porque el público que lo va a ver si le interesa la información.
Y bueno, según tu discurso, tu mensaje, tu estructura, decidirás si funciona un locutor o un moderador.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
Oye, esos grafismos están totalmente desactualizados, pasados de moda, además no los veo articulados al discurso en sí. Pero es que si tu colocas grafismos modernos, actualizados con todo el virtuosismo que se pueda sobre la imagen lavada... no va a funcionar, va a ser disonante.
Me parece que en los micros gubernamentales esos grafismos, al igual que el resto de los elemento audiovisuales, en comparación con lo que el público en general está viendo en las pantallas, están fuera de contexto.
Ahora, yo no soy muy amigo de los grafismos porque muchas veces pueden distraer: Hay que tener mucho cuidado porque esos inserts o esos caracteres que aparecen a veces, o cualquier otro efecto de ese tipo, es un valor agregado, es una imagen adicional que tu le estás agregando a la pantalla. Entonces la gente cuando ve eso no ve la imagen, cuando ve la imagen no ve... es un punto que puede distraer. Yo apelo a eso cuando es realmente necesario, cuando me aporta a la efectividad del discurso. Por ejemplo, cuando uno está apelando a la emotividad y coloca una música y hay una imagen emotiva, y te ponen un insert o un grafismo, es como que te bajan a tierra porque rompe con esa intimidad que había logrado la pieza con el espectador. Entonces hay que tener cuidado con eso.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Así como hablamos de la iluminación, de los planos, el ritmo del montaje también va a estar subordinado a la esencia del mensaje que se quiere transmitir.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Conocí una iniciativa que tuvo el CONAC para tratar de utilizar esta herramienta para apoyar algunos proyectos que eran iniciativa del Estado, de promocionar, vender espacios de la ciudad, ese tipo de cosas...

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?
Puede funcionar en la medida en que estén muy claros del discurso que se quiere transmitir, en la medida en que estén conscientes que público es tiene una tendencia natural al rechazo, porque la gente se sienta a ver si tu eres capaz de hacerle olvidar la realidad. Si tu no eres capaz de hacer eso, se para y se va, no se va a meter en la historia. Es una especie de reto. Porque los micros y los comerciales están tratando de influenciar, de hacerle creer algo al espectador. En el caso del micro la gente sabe que el que está detrás del micro es el Estado, que es quien lo avala, que quiere ganar votos, quiere apoyo, popularidad, respaldo. Y pone muchas barreras, entre ellas el presentimiento que va a ver una cosa de mala calidad, aburrida, falsa, que no es más que demagogia, que si el Estado no está consciente de eso las va a pasar por alto y al final el micro no habrá podido vencer esas barreras; esas son cosas que hay que atacar para poder entrar en el público y lograr que el mensaje llegue.

Anexo I.10

Area: Audiovisual
Experto: Petunia Rojas
Cargo: Gerente de Producción
Organización: Vale TV
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Qué es un micro audiovisual?
Una pieza audiovisual de corta duración que busca informar.

¿Cómo es el manejo del mensaje en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
En el caso de Vale TV, que tiene un acuerdo con el Ministerio de Ciencia y Tecnología para la producción de seis documentales, y de allí se desprende una serie de micros de cada documental, del mismo contenido del documental. Primero el cliente, en este caso el Ministerio nos envía una lista de temas posibles y luego en una reunión de producción con la gente de Vale, se escogen los títulos que serán adjudicados a los organismos adscritos al Ministerio. Comienza un proceso de búsqueda y recolección de información documental dada por el organismo adscrito, para la elaboración del guión. Se concerta una cita con el Ministerio de Ciencia y Tecnología, a pesar de que la información fue dada por uno de los institutos adscritos, el verdadero cliente es el Ministerio. Uno se reúne con el Ministro, con el departamento de relaciones institucionales, con toda la gente encargada de la imagen del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Se realiza la lectura del guión y ha ocurrido que a partir de esa lectura se comienza como a detectar carencias que tiene el tema, o carencias que tiene la infraestructura que nos va a dar repuesta, cosas que ni el mismo Ministerio no ha resuelto, entonces es un problema de Estado y en consecuencia el guión comienza a sufrir una mutación, una transformación porque el mismo Ministerio se ha dado cuenta que mandó a reflejar algo que no tiene resuelto, mandó a comunicar algo a la comunidad pero no tiene como responderle. Entonces el mismo Gobierno o el mismo instituto, a través de un trabajo audiovisual, se da cuenta de sus carencias. Eso es un detalle bien importante que creo que sucede a quienes realizamos este tipo de trabajos.
Otra cosa es que el Ministerio es muy celoso con que la gente sienta y entienda que la ciencia y la tecnología son materia del día a día y no que pertenece solo a científicos que están todo el día con tubos de ensayo y una pipeta, ellos hacen mucho hincapié en que la gente común sienta que ese es un Ministerio que llega a decisiones y necesidades de su cotidianidad; son muy celosos de que ese mensaje esté plasmado en el documento por escrito y luego en el documento audiovisual.
Luego viene la parte política que es bastante delicada y siempre está como levitando, no solo en el documento de trabajo sino en lo que ya sale en la pantalla. El tema político prácticamente la presencia o no de quien está al frente de la institución; nosotros hemos insistido que esta debe ser una presencia mínima cuando no mas bien inexistente, que cualquier testimonio o incluso silente pero presencia al fin de un Viceministro, de un Ministro, de un personero público es tildar inmediatamente el material de un matiz político, y entonces nosotros los hemos tratado de sensibilizar para evitar la presencia de estos personeros, porque prácticamente si hay una matriz desfavorable, cosa que no nos consta, si hay una matriz desfavorable hacia esa persona pública, el material pone en riesgo su credibilidad; entonces la opción se ha decidido dejarle la responsabilidad testimonial a los científicos, a los especialistas, a quienes realmente sean los especialistas del tema que estamos tratando y ellos han sido bastante receptivos, bastante abiertos para aceptar esto de diferenciar y delimitar una imagen política, pública dentro del material.
Un conflicto que también se presenta entre la institución adscrita y el ente tutelar, en este caso el Ministerio, porque si bien unos son los especialistas, estos son quienes financian el audiovisual, y hay que encontrar el equilibrio entre quien precede o tiene más presencia que quien, eso también forma parte de una discusión permanente para hacerles entender que son complementarios y que tienen que coexistir en el tiempo que dure la pieza.

¿Cómo observa el manejo del guión en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
En este caso la ficción es ninguna; son una verificación de hechos, y como son una verificación de hechos tienen que estar apegados a la realidad, entonces de alguna manera lo que es la puesta en escena es lo más realista posible; es decir, si existe una utilización de un mobiliario es por una necesidad de sopesar lo estéticamente pobre que pudiera ser la imagen, pero nunca para ficcionar, para embellecer, para magnificar; las entrevistas son realizadas en los mismos despachos y oficinas de los entrevistados, así de sea realista.
Ahora en cuanto al guión, como dije antes, nos cuidamos mucho de no atropellar a la comunidad en el sentido de que comunmente, y esto es a lo largo de todos los gobiernos, la gente siente que el micro institucional gubernamental va a ser propaganda política, entonces la intención es que el micro transmita información útil, que pueda ser entendida por la gente común pero con una buena concepción, aunque muy por detrás esté la imagen del Ministerio; y tienen que tener muy claro ese objetivo de lo que quiere comunicar ese ente, y que esté de alguna manera casado con un discurso que no sea político, para que no se preste a confusiones y no distanciar al televidente.

¿Cómo observa la composición y los movimientos de cámara en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Eso viene más por un manual de Vale que por los requerimientos del cliente en sí. El manual de Vale es muy específico en cuanto a lenguaje narrativo, que es sumamente ortodoxo, es bastante clásico, sus movimientos de cámara son bastante clásicos; no vas a ver encuadres diagonales, no vas a ver movimientos de cámara abruptos, ni zoom in, zoom out abruptos; Vale Tv tiene unas especificaciones sobre el uso de su lenguaje audiovisual y es que no atropella, es pausado, es contemplativo y es bastante ajustado a un modelo clásico; los paneos son justificados, los acercamientos a

cámara son justificados; los movimientos de cámara corresponden a una parte del discurso que necesitan un énfasis. Se usa trípode, una sola cámara...

¿Cómo es la iluminación en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Usamos luces, ¿por qué? Porque por lo general son oficinas públicas y están iluminadas con neón es frío, es verde y lo que hacemos es darle solamente un poquito de calidez, solo para contrastar los planos y quitar lo verdoso que pueda aparecer; es una iluminación muy básica para solamente subir la temperatura y eliminar lo plano, más nada. Tampoco es que estamos en una iluminación sepia ni nada, todo muy clásico.

¿Cómo observa la utilización del audio (sonido directo, musicalización y locución) en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
La recomendación de Vale TV es que la música sea casi inexistente y que nos afinquemos en los sonidos reales. Si ha un teléfono que suena pues que suene; o sea, que se sienta que la persona interrumpió su oficio pero quienes están alrededor de él continúan trabajando, porque no es una novela donde tu estás cuidando que no le suene el celular a la actriz, porque eso es ficción. Pero si tu tiene un entrevistado y detrás del entrevistado hay tres personas trabajando, lo ideal es mostrar que esas personas sigan allí, para mostrar qué es lo que se está haciendo; entonces lo ideal es que el sonido sea lo menos intervenido posible, lo más ajustado a la realidad y que cuando se necesite apoyo, la música no sea la protagonista.
En cuanto a la locución, en el caso específico del Ministerio de Ciencia y Tecnología, ellos ya tenían ya una campaña de radio y lo que pidieron es que la misma voz de la campaña de radio fuese la voz de los micros, cosa que nos pareció totalmente pertinente porque significa que ellos están integrando su política de comunicaciones.

¿Qué opinión le merece el empleo de los grafismos en los micros AGI? ¿Cómo cree que deberían ser?
El grafismo es otra materia delicada, porque los entes gubernamentales siempre quieren demostrar logros, y los logros la única manera de constarlo es a través de estadísticas, de números, y entonces no recuerdo haber hecho un material para Ministerios que no tenga grafismos, es como el dato seguro: una torta, unas barras, para resaltar logros, porcentajes, alcance, cobertura, eso se resuelve siempre con un diseño gráfico. También en el caso de palabras o nombres muy difíciles, se refuerza poniendo un texto con la palabra, pero eso está justificado por lo difícil que sería recordar o entender lo que se dijo. Todo grafismo tiene que estar justificado y forma incluso parte de la discusión del guión, por qué debe ir esta torta o este porcentaje.
Entonces fíjate, las instituciones tienen una imagen gráfica diseñada que no "pachean" con el grafismo del canal. En el caso de productoras que no tienen su propio canal de transmisión no pasa nada, pero en el caso de Vale que es su propio canal de transmisión y tiene una estética y tiene unas especificaciones a nivel de imagen y de grafismo, entonces un producto que al final tiene el sello de Vale porque es producido por Vale TV, se supone que todo el cuerpo del producto tiene que estar casado con la imagen, con el esquema de Vale TV, entonces ahí viene otra discusión, porque cada quien tiene su estilo, su fuente y viene la negociación con el cliente y explicarles que si él tiene una imagen, Vale también tiene la suya y hay que llegar a una media, entonces respetamos tu logo porque es el que te representa, y nos liberamos de responsabilidad, o sea, no pertenece a la estética de Vale, sino que dice el Ministerio equis presenta... pero es que desde que se presenta el material hasta que se termina, hay intervención a nivel estético de Vale TV, entonces ellos han sido bastante receptivos, en toda la parte gráfica de nuestra propuesta.

¿Cómo es el ritmo que observa en los micros AGI? ¿Cómo cree que debería ser?
Mira, al igual que todos los otros elementos audiovisuales, el montaje tiene que apegarse a ser lo más real y natural posible, como dije antes sin atropellar al espectador, lo suficientemente contemplativo como para que las personas puedan digerir la información, pero sin llegar al extremo de ser aburrido; simplemente lo más natural posible; entonces cuando hablo de ritmo... quien está frente a un documental o un micro informativo, no está esperando que lo sorprendan, no está esperando comprar un producto, está esperando una orientación, un valla para allá, puede donar sangre aquí... está buscando información, entonces no hay que buscar sorprender a esta gente y que digan ¡qué ritmo! ¡qué movimiento de cámara! Y tiene que ser de la manera más responsable, de la manera si se quiere más plana, como cuando uno lee un panfleto, por pasos, no está esperando que el documento esté decorado ni nada. Pero lo dinámico se lo va a dar el que esté lleno de testimonios que se combinan con tomas de apoyo y gráficos, pausas visuales, tiene que tener todos los elementos visuales para que tu no te duermas.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen institucional?
Fíjate tú, el Ministerio de Ciencia y Tecnología tenía un año inaugurando infocentros, y es sólo cuando sale el documental de infocentros cuando ellos comienzan a recibir no sólo una cantidad de llamadas de escuelas, de comunidades, para que aperturaran un infocentro cerca de esa comunidad, sino que además tuvieron que agilizar la inauguración de otros centros; entonces a través del documental y de los micros que salieron de allí, ellos se dieron cuenta de la cantidad de la gente que no sabía que habían inaugurado un centro cerca, porque le hacía falta promoción, porque la información no había llegado. Algo parecido sucedió con el tema de los terremotos... tuvieron que abrir una línea 800-terremoto porque la gente quería saber sobre los terremotos. Entonces ellos se han dado cuenta del alcance, de la penetración, de la influencia que tiene una pieza de dos minutos que se rota tres veces todos los días.

¿De qué manera el micro gubernamental puede funcionar como herramienta de difusión de mensajes institucionales gubernamentales?

Yo creo que lo más importante es que las organizaciones gubernamentales entiendan que las piezas, los micros institucionales deben servir... tienen que entender que no son para propaganda de su gestión o que no son para convencer a alguien de que nosotros somos un ministerio que nos la estamos comiendo, o sea, que no debe ser nunca un mensaje político, que debe ser siempre un mensaje que ataque una necesidad, que responda a una pregunta, a una inquietud, porque la respuesta que va a tener es incalculable. Las mismas instituciones quedan sorprendidas de las respuestas, porque la gente lo que quiere es información, pero no ver a la gente matando a otra en un puente, lo que *quiere saber es dónde se saca la sangre, si me hace falta algo a quién acudo... eso es lo que la gente quiere saber.* Entonces si las instituciones gubernamentales entendieran que los micros institucionales sirven, son un tremendo vehículo, una tremenda herramienta para acercar a la comunidad a su gestión, y no los vean como un medio *propagandístico, tu no sabes la cantidad de micros que habría respondiendo interrogantes, eso es lo que deberían* entender los organismos gubernamentales.

Anexos J.1 al J.10:
Entrevistas Transcritas. Expertos del área gubernamental

Anexo J.1

Organismo: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
Experto: Antonio Núñez
Cargo: Director de Información y Relaciones Públicas
Tipo de entrevista: cara a cara

Mecanismos de transmisión de información internos:
La publicación Esquina de Salas, órgano informativo de los empleados del Ministerio de educación, lo que pasa es que este Ministerio es un despacho muy complejo, la nómina pública más grande de Iberoamérica la tiene esta institución, porque están integrados los docentes de todo el país, entonces se hace inmensamente difícil realizar mecanismo de comunicación eficientes entre tantos empleados, por ello nos concentramos en el Despacho Ministerial, lo ideal sería que planificáramos los sistemas de comunicación de las 300 mil personas que conforman la nómina.
Para el público del sector Cultura y Deportes tenemos la publicación llamada Por Todos, revista que está suspendida por los cambios administrativos que ha sufrido el Despacho.
También queremos rescatar el sistema de carteleras que no está en funcionamiento, porque ni siquiera sabemos quién tiene las llaves.
También estamos en pleno desarrollo de la Intranet para los ejecutivos y gerentes de la administración pública.

Mecanismos de transmisión de información externos:
Estamos en el desarrollo de la página web para el público en general, estaba totalmente paralizado cuando llegamos pero lo acabamos de retomar. Actualmente estamos decidiendo si será un portal de información y determinar el grado de interactividad que tendrá, queremos que sea una página de servicios generales. Este podría ser un medio alternativo, también estamos analizando el estado de las Intercom, el Ministro tiene una red telefónica con códigos definidos para hablar el jefe de la zona educativa de cada Estado, por ejemplo. Nosotros dentro de nuestra labor en Asuntos Públicos estamos analizando cuál podría ser nuestra labor dentro de las Intercomunicadores. Estamos viendo las posibilidades de explotación de las redes telefónicas teniendo en cuenta lo limitado de nuestro presupuesto. Estamos analizando con el ministerio de Ciencia y Tecnología ver como se reactiva la plataforma de Reaccium al servicio de la administración pública. Con los públicos externos nos comunicamos a través de los comunicados oficiales de prensa, aquí se utiliza más que todo la prensa dependiendo del sector escogemos medios nacionales o regionales.

Objetivos actuales:
Ahora estamos tratando de reactivar la discusión interna sobre el proyecto educativo nacional, la ley orgánica de educación, la ley de carrerea del profesional docente, colaborar en la logística de los eventos, en la divulgación de los resultados, en la divulgación en los organismos internos.
Dentro de los planes estamos defendiendo el concepto de las escuelas integrales, como las escuelas bolivarianas, como proyecto bandera.
Nosotros queremos cambiar el enfoque de esta dependencia, que pase del esquema de Información y Relaciones Públicas a un concepto de Comunicaciones Integrales.
Queremos que los eventos del Ministerio se conviertan en un verdadero vehículo de comunicación institucional, para fortalecer la imagen, establecer los vínculos con nuestros públicos claves.

Promoción de la Identidad:
Al igual que con la imagen es muy difícil por la dimensión. Además no hay que descartar el gran problema político del momento que afecta el proceso de transformación de las instituciones públicas, en cuanto a la promoción, desarrollo y divulgación de programas educativos. Porque en el Ministerio no están definidos los valores rectores de la institución. Estamos creando los valores de nuestra identidad. Actualmente estamos defendiendo como valor la defensa de las instituciones públicas, porque se siente que en estos momentos hay un ataque contra nuestras instituciones públicas. Otro de los valores se trata de la corresponsabilidad entre el Estado y la Sociedad para formar la nueva República en educación, en este sentido continuamos con los programas con el Banco Mercantil y Fedes..

Promocionar la imagen del Ministerio constituye un gran reto por sus dimensiones y por la tradición histórica de la institución, que más que un Ministerio de la educación se conoce como el Ministerio de la administración burocrática de la educación. Yo creo que podrís funcionar perfectamente con las tres cuartas partes menos de personal, no ha tenido grandes cambios como otros Ministerios.
El reto es cambiar esa imagen de un ministerio burocrática ha un Ministerio que se enfoca en la educación y la articulación de un sistema para ello, que no solo se enfoque en los empleados y de la administración.
También es difícil por la vertiginosidad de las tareas de este Ministerio. A pesar de que tenemos un Ministro con alto perfil público, y ha intentado lidiar con la doble imagen del Ministerio como una institución burocrática y la otra cara de un organismo encargado de las políticas de educación del país. Nuestra tarea es equilibrar estas dos vertientes importantes

¿Quién crea estrategia de comunicaciones y bajo que modelos?
El modelo busca seguir la tendencia de las Comunicaciones Integrales y los Asuntos Públicos, todo el nuevo personal que viene de empresas privadas y sin involucrar intereses políticos sino con sentido gerencial.

¿Quien crea los mensajes?

Los mensajes son configurados desde el Despacho del Ministro, la Oficina de Relaciones Institucionales, que integra todos los asuntos públicos del Ministerio, la cual maneja la Dirección de Información y Relaciones Públicas, Publicaciones, Relaciones Públicas y Protocolo, Prensa, el Centro de Documentación y la oficina de Atención al Público. Y también depende de esta oficina la Dirección de Relaciones Internacionales, que maneja las Relaciones públicas, Información y Protocolo con el Exterior. Allí se manejan los acuerdos multilaterales y acuerdos bilaterales.
La tarea es convencer a la gente del Ministerio que todas estas direcciones son elementos importantes de la imagen institucional, pero que hay que reforzarlos con las demás direcciones internas.
La política o estrategia de comunicación se conforma en el Gabinete Ministerial donde está el Ministro, el director del Despacho, los Vice-Ministros de Cultura, Deporte y Asuntos Educativos.
Actualmente estamos buscando la manera de insertar nuestras informaciones en los Medios Alternativos, ya que los grandes medios no lo están haciendo, la idea es contrarrestar eso. Es difícil desde el punto de vista estructural crear al política de comunicación del Ministerio por la situación política.
El Fondo de Naciones, el PENUD, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo están interesados en desarrollar la sistematización del Ministerio de Educación y reactivar las campañas de educación a la población en general, como pasó en el Tribunal Supremo de Justicia. De hecho ya hemos pautado las primeras reuniones con estos organismos. Por ejemplo, el Banco Mundial está interesado en apoyar a las escuelas Bolivarianas y tenemos que aprovechar eso, el Fondo de Naciones está interesado en apoyarnos con campañas de divulgación a través de los medios de comunicación. La intención es tener el componente educativo, el componente deportivo y el cultural en una sola área, eso es lo que buscamos la integración para una educación integral, cuando ocurra eso veremos otra vez en pantalla audiovisuales del Ministerio de Educación.
Además nosotros estamos tratando de que se reunir al sector de todos los directores de información, relaciones públicas, publicaciones y sistemas de información de todo el sector de educación, Cultura y Deporte, ya hemos hecho dos y ha sido muy bueno.

¿Cómo el micro audiovisual contribuye a la estrategia?
El micro rebasa los límites de una pieza publicitaria por el aspecto institucional. El micro te permite enviar un mensaje mucho mejor estructurado, te permite insertar con independencia del tema del micro los mensajes institucionales que le conviene al organismo, por eso es que el micro es importante. Quién hace el micro y sabe su valor como pieza educativa tiene que pensar que no solamente va a informar, sino que como toda comunicación estratégica se va a persuadir y a convencer a alguien de algo en función de la institución que está produciendo el micro, eso vale para el ministerio de educación y para todas las instituciones. El micro te permite transmitir de manera trasparente todo lo que quieras trasmitir desde el punto de vista estratégico más haya de la información.

Anexo J.2

Organismo: Ministerio del Ambiente
Experto: Frank Requena Camare
Cargo: Periodista de la Dirección de Información y Relaciones Públicas
Tipo de entrevista: cara a cara

Mecanismos de transmisión de información interno:
Hay varios mecanismos de transmisión, tenemos el periódico interno que se llama Notiambiente, allí se refuerza la identidad corporativa en base a la filosofía de gestión y por otra parte tiene la función de informar acerca de los objetivos que se van logrando relacionados con la gestión de la Dirección. A parte de esto utilizamos los medios de comunicación administrativos cotidianos, como los memos y las cartas. En comunicación interna existe la relación horizontal entre los empleados, cambiando un poco los esquemas verticales que se llevaban a cabo tradicionalmente; aunque no es totalmente horizontal ya que existe responsabilidades que van definiendo un poco los cargos, si es más llano y directo el trato entre empleados que están en los distintos estratos desde la ministra hasta los obreros, que ha permitido que fluya más fácilmente la información.

Mecanismos de transmisión de información externos:
Hacia fuera tenemos una revista que se llama Ambiente, que retomamos ya que se hacia hace muchísimos años y se había suspendido no sé porqué, ya vamos por el segundo número, en ella se refleja la gestión del Ministerio cotidianamente y también se refleja en esos mensajes la filosofía de gestión. Aquí le damos mucha importancia a la participación de las comunidades, porque entendemos que es un valor que forma parte de la filosofía de gestión del Estado venezolano el propiciar una mayor participación de la democracia y creemos que la profundización de la democracia se da en la medida en que la gente tiene posibilidades reales de participación. Entonces a través de la gestión del Ministerio, tratamos de propiciar la organización y participación de las comunidades y de esa manera utilicen los derechos que le corresponden.
A través de esa revista bimensual llevamos este mensaje, por ejemplo tenemos unas experiencias de cogestión y participación en las reservas forestales de Ticoporo y Caparo de donde salió el modelo de gestión de la misma comunidad, nosotros les ayudamos con la difusión como modelo. Por ejemplo, los parques, nosotros propiciamos el uso de los parques para que dejen de ser un elemento meramente contemplativo, de manera que la gente los visite; en la revista tenemos un espacio dedicado a los parques en donde se describe en cada número un parque específico. La revista es repartida institucionalmente y hacia las embajadas, de ella sacamos 5 mil ejemplares. Además de la revista, transmitimos información diariamente hacia los medios nacionales y de provincia. Y cuando que creemos que así lo amerita la importancia de la noticia lo enviamos a la radio y también hacemos micros informativos para televisión, lo mandamos principalmente para el canal del Estado, que es el que nos asegura la transmisión, ya que generalmente los canales privados por una parte vetan la información proveniente del gobierno ya que la coyuntura actual hace que los medios de comunicación estén prácticamente bloqueados a muchas informaciones oficiales. Pero las informaciones de prensa generalmente si la mandamos porque generalmente cuando les queda un espacio sobrando las incluyen. Además que el Ministerio del Ambiente es poco noticioso para la jerarquización informativa que generalmente utilizan los jefes e información y las políticas editoriales de los periódicos. Adicionalmente, tenemos el programa radial "Hablemos de Ambiente", dirigido por la Ministra y producido por mí, sale los jueves por Radio Nacional de Venezuela, que trata sobre diversos temas, también es conducido por otro periodista y jefe de prensa de esta Dirección. Y lo más importante es que en este programa tenemos los micrófonos abiertos a la ciudadanía para que formule sus dudas a la Ministra vía telefónica, aquellas preguntas que no se pueden contestar por el tiempo o por la falta de respuesta les hacemos seguimiento.

Estrategia de Comunicación de la Dirección, modelo, política, independencia:
Nosotros recibimos un feedback permanente con las autoridades comunicacionales desde la Presidencia de la República hasta los demás directores y periodistas de los demás ministerios, pero no de manera explícita sino que por ejemplo en el Consejo de Ministros se reúnen los Ministros y el Presidente y la Ministra baja las informaciones provenientes de esta Dirección y del Ministerio en general, nosotros a su vez, nos reunimos con ella y transmite esa información, más o menos vamos dibujando hacia donde va la estrategia y política de comunicación. Igualmente nosotros nos reunimos con el personal que trabaja en el área informativa y vamos definiendo el eje de la política, en torno a los vértices primordiales o guía marcada por el propio Ejecutivo Nacional que encamina hacia donde va la gestión. Para nosotros es vital dentro de la estrategia la profundización de la democracia a través de la organización para la participación, la horizontalización de la toma de decisiones, propiciar la participación comunitaria, entonces vigilamos que los ejecución del trabajo que realizamos cotidianamente vaya directamente a las comunidades y tratamos de propiciar la participación de las personas en la toma de decisiones en la medida de lo posible. Pero no tenemos una estrategia plasmada en papel, sino que es inmanente al trabajo diario.

Objetivos actuales:
Tratar de llegar a la mayor cantidad de trabajadores del Ministerio (hacia nuestro público interno) y tratar de llegar a la población en general a través de los medios tradicionales y con el apoyo de los medios alternativos, dándoles información y difusión, y apoyamos a medios de provincia.

Creación de los mensajes:
Los mensajes informativos nacen de la noticia misma y el equipo de periodistas de la Dirección se encarga de crearlos, luego es revisado por el jefe de prensa o yo que trabajo entre la dirección y la jefatura de prensa, pero generalmente existe un respeto hacia la labor realizada por cada uno de nosotros, entonces respetamos el trabajo de cada quién en lo posible.

para ello cada periodista atiende un número específico de Direcciones Regionales regularmente fijas, de acuerdo a la agenda.

Micros Informativos:
En estos momentos estamos produciendo pocos micros, hasta hace poco no teníamos cámara de video y estamos en el proceso de captación de un equipo audiovisual serio. Solo existe un camarógrafo y un ayudante. Sin embargo, en este departamento existe mucha vocación por el trabajo en equipo, en audiovisual esas dos personas hacen todo el trabajo: producen, hacen cámara, editan, musicalizan y algunas veces los ayudamos. Lo que más producimos generalmente son noticias (editados como tal), al menos que se organice un evento muy especial que merezca ser producido en el medio audiovisual, también sucede que 6trabajamos a través de convenios, utilizando los recursos audiovisuales de otras instituciones con quienes trabajamos, lo que nos resulta más fácil.
Otras veces lo que hacemos es que mandamos el material bruto con la noticia impresa para que VTV lo edite para el noticiero. De resto no hay una programación para micros en la Dirección, aunque está en la pre-producción de un seriado de micros para VTV relacionado con el Ministerio.

Cómo contribuye el micro a la estrategia comunicacional:
El micro es casi una historia, a diferencia de otros géneros, tiene su enganche ya que tiene un comienzo, un desarrollo y un final. Adicionalmente a eso la materia ambiental puede ser muy bien difundida a través de este género, y es muy bonite independientemente de algunas catástrofes naturales que tenemos plasmar en los medios. Yo creo que el ministerio del Ambiente tiene muchas buenas historias y muy positivas además que montar en el género de micro, que ocasionaría una sensación de agrado a quién los ve, por otro lado les informa y educa.

Promoción de la identidad:
El público interno se identifica con la institución de muchas formas, una de ellas es la revista o publicación interna, otra de ellas está referida a la política de personal y Recursos Humanos, que involucra el reconocimiento y estímulo, existe un uniforme que identifica a parte de los empleados, buscamos que el mobiliario presente este impregnado de los colores identificativos del logo del Ministerio, cuidamos que todas nuestras informaciones y comunicamos lleven nuestros logo y nuestro eslogan. En resumen si hay inmersa en nuestra cultura una identidad del empleado con el Ministerio.

Un poco la intención de nuestra imagen es transmitir y reflejar hacia fuera, hacia la población en general lo que nos identifica como institución y sobre todo el trabajo que realizamos aquí; para ello utilizamos los mecanismos de comunicación que te nombre al comienzo de la entrevista y tratamos de tener la máxima retroalimentación informativa en los proyectos que llevamos a cabo en la comunidad.

Anexo J.3

Experto: Helena Valdivieso
Cargo: Coordinadora de Prensa.de la Dirección. de Información y RR.PP.
Organismo: Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
Para nuestro organismo tenemos la intranet y las cartas.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Los mecanismos de transmisión de información son los medios de comunicación, escrita, radial, televisiva y también transmitimos por Internet, a todos los medios de comunicación que tengan esa dirección.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
La ministra anterior puso monitores... nosotros somos la tríada institucional: inspectoría, agencias de empleo y procuradurías, las tres funcionan en los 23 estados como una pirámide, no? de allí nuestro logotipo
La ministra anterior puso monitores en... tu estás sentado que te van a atender, tienes problemas laborales y tu tienes un monitor allí, estos monitores sirven de ayuda porque es mucha la gente que visita este ministerio, entonces tú estas ahí y eso es promoción directa a través de los monitores en cada institución, de todas las inspectorías a nivel nacional, toda la tríada institucional, lo denominó la anterior ministra, entonces se promociona a sí misma y por ruedas de prensa.
Algunos de los materiales que se pasa en los monitores están, porque ya eso ha variado mucho. No sé si te acuerdas del de la secretaría de la presidencia de la república... Promoción interna y promoción... o sea, que sal a la calle a través de los medios de comunicación, promoción interna y externa.
La dirección de información y RR.PP los produce., conjuntamente con la vice-presidencia de gestión comunicacional del Palacio de Miraflores, que está a cargo de Teresita Maniglia, o quien hiciera esos micros, pero ya no se están haciendo.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
La ministra anterior puso monitores que sirven de ayuda porque es mucha la gente que visita este ministerio. Eso es promoción directa a través de los monitores, entonces se promociona a sí misma y por ruedas de prensa.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
El vice ministerio de gestión comunicacional y los ministros en reunión

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
El objetivo es, bueno, la función del ministerio, qué es lo que hace y cómo beneficia al ciudadano, porque este es un ministerio que ayuda al ciudadano, y de asesoría porque la gente llama preguntando: mires la inamovilidad laboral, cuando fue que la decretaron.... es de ayuda al trabajador.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
Nosotros conjuntamente con la vice-presidencia de gestión comunicacional.

El canal del estado y la radio nacional. Eso sale por todas la emisoras, toda la red, no solamente por Radio Nacional, Radio Venezuela, Radio Capital, RCR, Continente, YVKE mundial, Nacional, Rumbos, Unión Radio, entre otras a nivel nacional.
Gestión comunicacional planifican qué día y en qué horario salen al aire los micros; ellos son los que dictan la pauta. Ahora, lo que se genera aquí de las ruedas de prensa lo transmitimos a todas partes: Internet, intranet, prensa escrita, radio y TV.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?
Claro, bueno los videos que transmitía la secretaría de la presidencia, pero yo creo que institucionalmente no... bueno, a nivel de presidencia, él a veces salía inaugurando un parque deportivo.
Lo que ellos estaban trabajando era "Verdades al Soberano", que era básicamente un resumen de las actividades del presidente y luego incorporaban las actividades más importantes de algunos ministros.
Ellos picaban cuatro, cuatro y cuatro para un total de 12; cuatro este martes, cuatro el otro martes y cuatro el otro martes para abarcar 12 ministerios que son la totalidad de los ministerios que están en el gobierno.

Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?
Bueno sí, ahí los tienes tú, alimentados por las imágenes respectivas. (material entregado)

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como herramienta de difusión de mensajes?
Bueno imagínate, difundiendo todo lo bueno que hace el gobierno, como herramienta de difusión del Estado y sería la única, pero es institucional; es propaganda, a diferencia de la publicidad.
El micro gubernamental venta de ideas, proyectos, mientras que una pauta comercial es venta de un producto.
Los micros que se producen acá gracias al Ministro y los directores generales, sus 12 direcciones. Pero el punto focal es la actividad en general de las direcciones y del Ministerio, a pesar de que roten las personas encargadas.

Anexo J.4

Experto: Hindú Anderi.
Cargo: Asistente de la Vice-Ministra de Gestión Comunicacional
Organismo: Ministerio de la Secretaría de la Presidencia
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
Algunas dependencias tienen boletines de información internos, como es el caso de la consultoría jurídica que maneja un tríptico, el resto de los mecanismos utilizados son memorandos que se publican en las carteleras o se distribuyen entre los empleados

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Utilizamos el fax para enviar a los medios informaciones de Miraflores, vía e-mail por Internet, y por supuesto las convocatorias a Ruedas de prensa, tanto por e-mail, teléfono y fax y también recibimos a los periodistas que requieran *información*.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
Los productos más importantes que se generan aquí en este Ministerio son el Aló Presidente, que lo conduce el propio mandatario nacional, y Venezuela Avanza, micro noticias que sustituyen a Verdades al Soberano, pero no es una promoción de la Secretaría, porque como te puedes dar cuenta ese micro es un resumen de la gestión de Gobierno; es decir, cubre no solamente lo que hace el ministerio de la Secretaría y el Presidente de la República sino que cubre todo lo concerniente a los organismos públicos del Ejecutivo, desde Educación hasta Imparques y el Ince. Ese programa sale semanalmente, aunque ha tenido una serie de atrasos porque nos estamos adaptando a un nuevo sistema de edición no lineal, el Media 100, pero la idea es que salga los jueves. Adicionalmente, al Aló Presidente y los micro noticieros también *se realizan algunos videos o micros en Venezolana de Televisión, dependiendo de algún tema específico que queramos* divulgar.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
Con respecto a la identidad corporativa y su promoción aquí no existe ningún mecanismo, política o estrategia para configurar la identidad del los empleados con el Ministerio, no hay ni Manuales de Identidad.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
La estrategia comunicacional se establece principalmente en el Vice-Ministerio de Gestión Comunicacional. Hay que ser honestos y decir que esto se está gestando y en este Gobierno, que es un Gobierno Sui Generis que ha tenido una relación distinta con los diferentes sectores del país en comparación con otros pasados. La estrategia comunicacional ha sido muy dinámica, ha sido diseñada en torno a las necesidades que se van presentando.
En cuanto a los demás Ministerios, ellos trabajan de forma autónoma, siguiendo un lineamiento general, básico que parte *incluso del mismo Presidente ; pero las oficinas de Prensa y Relaciones públicas son autónomas, tienen la libre elección de* dónde publicar y qué publicar, siempre y cuando se rijan por un lineamiento básico.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
En este momento la estrategia actual está enfocada en divulgar la gestión de Gobierno, porque habíamos notado que habíamos sido muy tímidos en relación con la divulgación de cada Ministerio y que se había dejado esa tarea al Presidente de la República. Entonces, la estrategia actual pretende informar acerca de las acciones del Gobierno y los organismos autónomos.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
Todo el equipo periodístico y profesional de esta oficina (el Vice-Ministerio de Gestión Comunicacional). Dependiendo del proyecto nos asignamos las responsabilidades.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?
No conozca ninguna política que trate específicamente de este tema

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?
Aló Presidente y Venezuela Avanza.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como *herramienta de difusión de mensajes?*
Claro que el micro tiene un gran valor, este género puede ayudar en los objetivos de comunicación claves del Gobierno, siempre y cuando se realice con un fin específico. Allí está el ejemplo de Venezuela Avanza, que tiene el objetivo de divulgar la labor del Ejecutivo y así lo intenta hacer.

Anexo J.5

Experto: Lilina Lara
Cargo: Comunicadora Social 2.
Organismo: Ministerio de Infraestructura
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
Elaboramos boletines internos, como un pequeño periódico, para los empleados del Ministerio, se trata de hacer mensualmente. Allí se reflejan a parte de las actividades más resaltantes del Ministerio, se publica información que le interese a nuestros empleados, desde entrevistas a los mismos obreros que realicen una labor interesante, la caja de ahorros hasta las reivindicaciones laborales.
También elaboramos una revista trimestral que enviamos a nivel nacional a las diferentes direcciones estadales y a las instituciones gubernamentales únicamente, esta revista no tienen un nombre definido, varía de acuerdo a su contenido.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Nosotros elaboramos la noticia y la distribuimos a todos los medios de comunicación a nivel nacional, tanto en la rama de periodismo impreso como en la audiovisual, en este caso en lugar de nota de prensa se manda el guión y el material editado en forma de noticia a los canales. También se envía el guión para la radio.
A estos sumamos las cotidianas ruedas de prensa y las pautas de entrevistas con nuestros voceros, que buscan los periodistas de los diferentes medios. Aquí prácticamente se trabaja como un periódico, donde la pauta dicta el día a día.
Aquí también se gestionan y responden las denuncias publicadas en los periódicos nacionales, aquí se le manda a la dirección de vialidad, tránsito o transporte aéreo, ellos nos mandan la respuesta y nosotros lo redactamos en la forma institucionalmente debida y le respondemos a las personas por el mismo medio que publico la denuncia como un servicio publico. También tenemos un departamento de fotografía con laboratorio incluido que nos permite entregar nuestras notas de prensa con fotografía incluida y mantener un archivo.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
Aquí se han hecho micros audiovisuales para promocionar las obras que está haciendo en el Ministerio, también se hacen campañas institucionales sobre determinados temas como por ejemplo: ¿Cómo utilizar el cinturón de seguridad? En cuanto al tránsito terrestre. Tenemos la tarea de promocionar cuatro grandes áreas: la terrestre, marítima, aérea y de comunicaciones. Adicionalmente trabajamos en apoyo a todos los organismos adscritos, con personal y equipos.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
Para promocionar la identidad no se tienen planes específico, lo hacemos a través de la revista interna. Pero no se tiene una promoción específica para ello.
¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
Aquí toda la estrategia parte del Ministro, el Director General y el Director de Información de acuerdo a la política comunicacional del gobierno. Ellos nos dan las pautas de la política comunicacional que tenemos que llevar a cabo a través de determinados objetivos y nosotros los implementamos.
La política comunicacional que nosotros seguimos aquí se basa en promocionar todas las labores del Ministerio de Infraestructura.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?

Los objetivos de la estrategia actual es divulgar todo lo que se está haciendo a nivel nacional mediante el Minfra, y darlo a conocer.
Quién crea los mensajes internos y externos
Eso queda de parte de la creatividad de los periodistas, todo a nivel institucional. El material bruto parte de las entrevistas que nosotros hacemos tanto aquí dentro de l Ministerio, como en el interior del país, para ello hacemos giras regionales, así obtenemos información de primera fuente.
¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
Todo el equipo periodístico y profesional de esta oficina (el Vice-Ministerio de Gestión Comunicacional). Dependiendo del proyecto nos asignamos las responsabilidades.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?
Realmente no conozco nada plasmado en papel. Lo que se hace es que cada periodista cubre su noticia y la redacta siguiendo su profesión y las pautas institucionales del Ministerio.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?

Por ejemplo el Aló Presidente, las cadenas y las producciones el Ejecutivo se alimentan de las imágenes de nuestras noticias y nuestros micros. En cuanto a los micros nosotros vamos al sitio, buscamos las tomas, hacemos las entrevistas y editamos, buscamos los sonidos.

Aquí llegamos hasta la edición porque no tenemos el equipo suficiente para hacer la post-producción. Hemos hecho micros con post-producción pero tenemos que contratar a empresas externas para este servicio. En algunas oportunidades nos los han transmitido en casi todos los canales de televisión, a través del espacio obligatorio que tiene el gobierno en la programación de los canales comerciales. Los temas de los micros son variados: de tránsito terrestre hicimos uno dela funciones del Setra, en la promoción del transporte aéreo hicimos uno de la promoción del aeropuerto de Maiquetia donde logramos imágenes aéreas, hemos ahondado todos las áreas en general.

Nuestros micros tienen una duración de máximo cuatro minutos, no pasan de eso porque dejarían de ser micros.

Nosotros tenemos los equipos: cámaras y camarógrafos, periodistas, asistentes y un equipo básico de edición. Y buscamos la ayuda de organismos como Venpres para la post-producción. A pesar de esta falta los equipos que tenemos nos permiten darle a los periodistas la información necesaria e inclusive le apoyamos con sonidos e imágenes que requieran. En cuanto a la locución la sacamos de aquí mismo, de hecho tuvimos un director que hizo de locutor para el micro de Maiquetia. Ahora con el Aló Presidente nos piden mucha información audiovisual; en estos momentos se la estamos enviando en bruto porque están reparando la máquina de edición y ellos en secretaría se encargan de editarla.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como herramienta de difusión de mensajes?

El aporte es importante, para mi es muy valioso porque el micro te concentra la información en imágenes y lo puedes trasmitir a nivel nacional, por ejemplo con Aló Presidente tenemos la garantía de que va a salir, es una forma de promocionar toda la gestión del ministerio. Y en definitiva para mi una imagen vale más que mil palabras. Además que ahorita la gente quiere ver qué se está haciendo. El micro es muy completo porque concentra la información que sale en el medio impreso, la cual se plasma en el guión adaptada al audiovisual.

Anexo J.6

Experto: Martha Salazar
Cargo: Comunicador Social
Organismo: Ministerio de Salud y Desarrollo
Tipo de entrevista: cara a cara

***¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos* internos (empleados)?**
El micro te permite transmitir de manera trasparente todo lo que quieras trasmitir desde el punto de vista estratégico más haya de la información con público interno utilizamos carteleras como lo más formal y se hacen boletines internos pero sin rigurosidad, que en algún momento si lo hubo. Según las necesidades.
Referidos a información laboral. Aparte de aquella información que es transmitida entre jefe y empleado es una información de tipo laboral.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Con los públicos externos se hacen notas de prensa, tenemos un departamento de audiovisual donde se procesa la información audiovisual para televisión y con menos frecuencia se usa la radio, pero no hay nadie encargado de ello específicamente.
En cuanto a lo audiovisual se editan informaciones en forma de noticia y lo mandamos a VTV ya editado, a parte de eso tipo de actividades cotidianas del Ministerio y sus voceros, realizamos micros formativos para televisión con información que básicamente tiene que ver con prevención, entre los temas más importantes del área de salud en vías de propiciar cambios hacia el comportamiento saludable de la población para de alguna manera promover la salud.
Hacemos micros de corte preventivo. Dentro de la alianza con el Ministerio de Educación se incluye la creación de material documental, como dípticos y trípticos para la formación de los docentes, quienes van a preparar a los niños, de hecho se incluyen proposiciones de actividades para los niños. En el Ministerio se realiza la revisión de los textos dedicados a los niños y maestros y nosotros aportamos nuestras habilidades en comunicación.
Esto es dirigido más que todo al público externo. Básicamente hacemos dos tipos de micros unos dirigidos a la educación en salud y otros de corte informativo, que van a la población a través de los medios de comunicación, que transmiten está información en sus noticieros.
Nosotros por cuestiones presupuestarios no podemos transmitir los micros educativos por la televisión, entonces llegamos a acuerdos con los medios para que los transmitan de acuerdo con su conveniencia.
Como un micro normalmente no baja de 8 millones de bolívares no tenemos capacidad económica para contratar personal, establecemos alianzas con organismos multilaterales y otras Instituciones privadas para bajar los costos. Con Bayer establecemos todo lo concerniente al dengue, porque tiene un producto para combatirlo. El año pasado tuvimos dos campañas por radio y televisión con dengue, dirigida al tema del agua y con sexo seguro. También establecidos un acuerdo con una compañía de cloro, que llevaba en su etiqueta indicaciones del uso del agua.
Por el otro lado, se elaboran afiches, volantes y textos con ciertos temas de nuestro interés, que son publicados en un número de 100 mil volantes aproximadamente, ya que por costos no podemos producirlos para toda la comunidad. Le damos la opción al gobierno regional a que los use. Nosotros dictamos las líneas básicas de las campañas y se las ofrecemos. Aquí en Caracas, lo repartimos en el Metro, las escuelas y los centros de salud principalmente. Igualmente en el interior. Hay un área que estamos tratando de impulsar que tiene que ver con participación comunitaria, que la llamamos "Vecino y Comunidad", para tratar de dejar ver todas las actividades realizadas desde las comunidades.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
Hay algunos elementos básicos como los carnets de identificación, todas las direcciones mantienen los logos en sus comunicaciones, recientemente acabamos de pasar por un proceso de fusión que fue bastante traumático, porque nos fusionamos con el Ministerio de la Familia, el cual era más joven y con mejores instalaciones que estas y eso costo mucho a las personas de ese Ministerio que se vino para acá.
Porque también había un problema de desigualdad de beneficios y sueldos que todavía no se ha corregido de un todo, pero si somos honesto esta no ha sido la parte en la que más nos hemos enfocado, por los problemas comunicacionales cotidianos que hay que resolver.
Tuvimos que redefinir la identidad en cuanto a los logos de ambos Ministerios (Salud y Familia) y el cambio de colores por la fusión, para comunicar algo nuevo, por la nueva distribución de responsabilidades en cuanto a la rectoría, planificación seguimiento y financiamiento. Teníamos que darle otro aire, para eso se realizó el Manual de Uso Corporativo, para que cada quien se identificara, por ejemplo allí se explica la posición del logo para cada tipo de documento, estilos de letra y del mensaje.
El sector de la salud es un área muy conflictiva por la gran cantidad de empleados, tiene que ver con el proceso de *insumos a los hospitales y ambulatorios que es muy costoso. Es altamente conflictivo, a pesar de eso hemos tratado de* hacer algo más coherente y sobre todo hacer un cambio, porque antes éramos más operarios ahora tratamos que prevalezcan la rectoría, sobre todo en el seguimiento y evaluación de las políticas, luego de la transformación y cambio de nombre del Ministerio.
Aquí elaboramos los grandes compromisos del Ministerio de Salud y Desarrollo Social y hacia ello apuntamos, cada quién en su área; nosotros aquí en las comunicaciones.

Entonces nos cuidamos de transmitir y una imagen más eficiente , más coherente, tratando en lo posible de hacer notar una mayor articulación entre el Ejecutivo que somos nosotros con las regiones descentralizadas a través de las vías que mencioné. Tratamos de ser muy profesionales y aunque tal vez no estemos todo lo perfeccionado que se quiere, porque adolecemos de algunos procesos de planificación que son normales y los de evaluación que no son los mejores. Ahí vamos y yo creo que hemos ido cambiando de la imagen que teníamos hacia cuatro años. Ahora hay más organizaciones y sentimos más la rectoría, gracias a que nos hemos dado a la tarea de llevar a cabo este nuevo rol.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo qué modelos?
Allí participan todas las direcciones y el Ministro para determinar los grandes lineamientos.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
Todos estos proyectos forman parte de la estrategia del Ministerio porque entendemos que la salud es un problema de todos que involucra a muchas organizaciones necesarias en la búsqueda de un nivel de salud relativamente normal. La idea de la estrategia es informar y educar a la gente en la prevención de enfermedades.
Dentro del Ministerio existe una Oficina de Cooperación Técnica, donde se establecen esas alianzas entre empresas, allí se establecen ciertas prioridades acerca del tema que vamos a tratar.

La política nuestra está dirigida a prevenir que a curar, se revirtió ese esquema, una vez que se comenzó a implementar el sistema de salud integral, a formar a los ambulatorios y a los ciudadanos. Entonces a partir de esa política hemos orientado la parte comunicacional hacia ese sentido, dentro de ella hemos creado micros dirigidos a formar a la gente en temas de salud, nos hemos esmerado en hacer alianzas estratégicas con el Ministerio de Educación para fortalecer la conducta del ciudadano desde los primeros años de formación, la idea es internalizarlos dentro de los esquemas de salud cotidianos.
Nosotros tomamos en cuenta las estrategias del Despacho, planificamos las grandes áreas de acción para llegar al presupuesto. Nosotros pro lo general establecemos diez problemas, que son aquellos donde vamos a influir, allí determinamos cómo vamos a influir en esas áreas y cuáles indicadores vamos a utilizar para medir si lo estamos resolviendo bien.
En base a ese diseño trabajamos y planificamos nuestras acciones, pero la verdad es que trabajamos en base a ello pero nunca se evalúa, pero participamos en todo ese proceso para luego poder decir cuanto presupuesto se necesita para llevar a cabo los planes.
Allí participan todas las direcciones y el Ministro para determinar los grandes lineamientos.
La estrategia no obedece a ningún modelo sencillamente estamos haciendo la planificación del Ministerio.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
El mensaje lo creamos nosotros y hacemos lo posible por crear mensajes de calidad, destacando la prevención y la participación, educación en salud, transmitir un mensaje positivo y claro. Cuidamos que la parte de la promoción social siga los estándares de los organismos internacionales. Por lo general el contenido de esos micros se crean en este departamento en conjunto con los programas del Ministerio.
Aquí hay un equipo de comunicadores para ello y colaboran los programas que llevan las actividades del Ministerio como Salud Población y Epidemiología que se encarga del seguimiento de las enfermedades;, entre otros grupos que participan.
También de acuerdo a los productos se contratan los servicios de terceras empresas.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?
Conozco la política de aló Presidente y muchas veces hacemos nuestras actividades pensando en que tenemos que nutrir a ese programa y también tenemos que fortalecer al canal 8 y a la Radio Nacional.
Pero no recibimos órdenes directas del Ministerio de la Secretaria, solo nos piden material. En ese respecto existe cierta independencia.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin?
Si hemos producido varios, tenemos uno de dengue, de sarampión, enfermedades de transmisión sexual, violencia intrafamiliar, colera, uso del agua, lactancia materna, saneamiento ambiental. Son muy cortos de 20 minutos más o menos, porque son micros educativos, porque sabemos que los canales no dan mucho espacio. Pero sin embargo, ahorita estamos en un proyecto de hacer micros más largos para tratar de fortalecer la red ambulatoria que por lo general tienen VHS y televisores, brindando la posibilidad de darle información.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en su estructura comunicacional, como herramienta de difusión de mensajes?
Nosotros tratamos de nuestros micros sean verdaderamente institucionales y puedan ser utilizados por todo el Estado o por la empresa privada y no solo por este Gobierno.
El micro es una herramienta de comunicación buena que responde a determinadas intenciones, como puede ser promover una buena imagen y capaz de establecer una buena percepción ante la opinión pública. Y hacia eso vamos, le buscamos el lado actual y profesional a nuestra labor.

Anexo J.7

Experto: Moraima Forero
Cargo: Directora de la Dirección de Información y Opinión
Organismo: Ministerio de Relaciones Exteriores
Tipo de entrevista: cara a cara

Esta es una dirección que depende directamente del Ministro. Tiene una estructura de dirección general, sus funciones están determinada en gaceta oficial y es independiente del área de protocolo y Relaciones Públicas. Trabajamos a través de una misión, visión y unos objetivos funcionales.
Nuestra misión consiste en contribuir a la proyección de Venezuela como un país que respeta el estado de derecho, atractivo para invertir, solidario con los organismos internacionales y las naciones pacifistas e integracionistas, defensor de los derechos humanos, y promotor del desarrollo sustentable. Esa es la imagen que nosotros tenemos que vender.
Nosotros vendemos nuestra misión por dos medios: a través de la información hacia dentro, el cual tiene dos vertientes: *hacia dentro de la institución y hacia dentro del Estado; y la otra parte es la información hacia fuera, donde también* existe dos clasificaciones: hacia los países donde tenemos presencia a través de 110 misiones, consulados y embajadas en el mundo, y hacia la chancillería, ayudando a divulgar sus labores en otros países, a pesar que no es una función fundamental de las misiones afuera.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
Nosotros mantenemos al día nuestra página web: mre.gov.ve, con informaciones en un link llamado "prensa". En ese link informamos acerca de las cumbres, convenciones internacionales, apoya os todos los encuentros dentro del país, la *visita de personalidades, la participación internacional de Venezuela.*
Adicionalmente realizamos Boletines hacia dentro de la institución, sobre todo a través de medios electrónicos como la Web.
Dividimos nuestras fuentes en Internacionales y Nacionales, Para estar informados hacemos monitoreo de ambos. *Entonces se elabora diariamente dos Boletines Internacionales (uno al primeras horas de la mañana y otro al mitad del* día) de las informaciones del país aparecidas en el Mundo, principalmente en Sudamérica, Norteamérica, Europa y algunos medios de Japón.
Luego realizamos el Boletín Nacional, que muestra un panorama de la política exterior del país.
Ambos boletines se le entrega a la gerencia de las direcciones del Ministerio y a nuestras embajadas en el exterior. Su objetivo es condensar al información más importante para facilitar la lectura.
Hacia el Estado, organizamos ruedas de prensa con el canciller, informamos a los medios sobre las actividades que realiza la cancillería,

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Tenemos la Embajadas, en ellas se encuentran los agregados de prensa (ya que no en todos los países existe la estructura completa de embajada, hay algunos diplomáticos, misiones, etc.), existen en Colombia, Chile, Argentina, *Estados Unidos, Canadá, México, China, Japón, España, Francia, Inglaterra, Hong Kong , alguna en el Sur de África y* próximamente en Rusia para cubrir el área balcánica.
Allí los agregados de prensa cumplen la labor de enviarnos informaciones importantes del país donde se encuentran, hacerle seguimiento sobre Venezuela publicadas en ese país, porque muchas veces se publica información perjudicial al estado venezolano por la falta de claridad informativa, entonces la tarea del agregado es aclarar las informaciones de Venezuela a los demás medios de comunicación nacionales e internacionales.
Nuestro estilo informativo es muy "rosa", porque nuestra obligación es informar lo positivo del país para crear un ambiente positivo. En base a ello, nuestro trabajo hacia dentro consiste en crear boletines de prensa, fotografías y videos que den a conocer el aspecto positivo de lo que nosotros hacemos en el país. Tales como la formación y *capacitación para nuestros empelados y agregados de prensa, agregados comerciales y diplomáticos en la escuela de* gerencia Pedro Gual, se firman convenios, recibimos a personajes, en general hacemos una cantidad de eventos para estrechar los lazos comerciales con otros países.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
A través de Boletines de Prensa y por medio de videos que enviamos a las televisoras nacionales y en la página web. En el exterior promocionamos la imagen del país a través de las agregadurías de prensa, la página web, montajes, stands en eventos, charlas y conferencias que dan nuestros embajadores. También nos apoyamos con otros *organismos como El Instituto de Comercio Exterior y el Vice- Ministerio de Turismo.*
¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
Ese es un trabajo que no lo corresponde a la Dirección de Personal, sino a la dirección de Recursos Humanos, allí te forman, te capacitan y te apoyan para ejercer cargos gerenciales, te dan cursos de capacitación de idiomas, se dictan charlas y seminarios para los empleados, a parte se les da al personal dos horas al día si están cursando otros estudios.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
No tenemos modelos específicos pero la estrategia comunicacional viene directamente del Estado venezolano. *Nosotros estamos encargados de diseñar las políticas de comunicaciones del MRE, pero recibimos esa información del*

Presidente de la República quién es el ente rector de la política exterior de Venezuela. Es decir, esta dirección es el brazo ejecutor de las ordenes en política exterior que ordena el presidente. Esto está establecido en los equilibrios internacional, donde se explica el origen de la estrategia general del MRE.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?

La estrategia de comunicación consiste en promocionar, difundir y promover la labor del Ministerio de Relaciones Exteriores en cuanto a su política exterior, emanada de la presidencia de la República, en pro del equilibrio internacional.

Eso se encuentra en el resumen de gestión operativo del primer trimestre del año 2002, que básicamente se resumen en entablar relaciones de cooperación y estimulación de consenso en cuanto a la necesidad de desarrollar políticas comunes para el favorecimiento de la integración Latinoamericana, desarrollo de actividades a favor de los Derechos Humanos y la Libertad de Expresión, revisión de las relaciones bilaterales con La India, misión agrícola a China, delegación del gobierno canario para evaluar proyectos de inversión en Venezuela, exposición Visa para la Vida, entre otros.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?

El director General de Información y Opinión conjuntamente al Ministro, y el Director General experto del contenido del mensaje a comunicarse.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?

Las directrices en materia de política comunicacional las dicta el Presidente de la República, las direcciones encargadas en los ministerios son los brazos ejecutores y nosotros nos ayudamos los uno con los otros de manera informal en proyectos determinados, sin embargo deberíamos crear una red de comunicación entre todos los organismos del Estado, para cumplir efectivamente con la promoción y difusión de todas las acciones del Estado; eso no existe en estos momentos, pero los directores generales de comunicación de los Ministerios mantienen comunicación constantemente.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?

Los audiovisuales que el MRE cubre con sus propias cámaras de video se refieren a ruedas de prensa, inauguraciones, exposiciones, cumbres, etc. Es una de las instituciones públicas mejor dotada de equipo audiovisual (3 cámaras de videos de última generación).

El MRE realiza micro informativos (de 5 minutos aproximadamente, de frecuencia semanal) que envían a la Secretaria de la Presidencia que se encarga de ponerlos al aire.

Sin embargo Mary Forero, presentó al a Secretaria un proyecto audiovisual, específicamente un espacio informativo de 15 minutos en VTV de información internacional, dirigido y producido por ella, que transmita la labor del MRE.

Yo creo que cada uno de los organismos públicos va a comenzar a realizar este tipo de proyectos.

Pero, no producimos micros institucionales, porque requieren de mucho tiempo y cuentan con poco equipo profesional. (solo 4 periodistas, el resto son asistentes, secretarias, camarógrafo y fotógrafo).

También se podría hacer mucho más en esta dirección, pero contamos con poco personal y con remuneraciones insuficientes.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como herramienta de difusión de mensajes?

El proyecto que propuse a VTV a pesar de su duración si se enmararía dentro del género micro institucional. Para expresar información real de lo que está haciendo y cómo lo está haciendo el Ministerio de Relaciones Exteriores como institución.

Por supuesto que este tipo de audiovisuales ayuda muchísimo a las instituciones gubernamentales a promocionar, proyectar y promover lo que hace la institución.

La idea es dar a conocer esas acciones del MRE que no sale en los medios masivos. Cambiar un poco la percepción de la diplomacia en la población en pro de las naciones.

Yo pienso que el audiovisual es muy importante porque a los seres humanos el conocimiento nos entra por los ojos, por lo que vemos, los oídos, por lo que escuchamos y por la boca, por lo que trasmitimos de lo que vemos y escuchamos. Allí radica la fundamental importancia del audiovisual, y sobre todo en países donde el hábito de lectura no está arraigado.

Anexo J.8

Organismo: Ministerio de Planificación y Desarrollo
Experto: Orquídea Sánchez
Cargo: Directora General del Ministerio de Planificación y Desarrollo
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de trasmisión de información utilizados en esta institución con públicos internos?
Tenemos un boletín informativo, una publicaciòn que cuando podemos sale mensual, que se llama De Mes en Cuando, una publicación de entre 8 y 16 páginas que sacamos con información de interés para el Ministerio, con algunas otras cosas de interés general, como las típicas secciones de ocio, de Internet, Salud, Gerencia, Computación. Además de los mensajes institucionales como las políticas de Recursos Humanos, Informática, implementación de sistemas, eventos internos, días feriados especiales, entre otras cosas. Además de eso tenemos una cartelera, donde publicamos la información del día a día que no puede salir en el boletín, esta cartelera suple las emergencias, y además de las circulares que tratamos de publicarlas también en la cartelera.

¿Y con los públicos externos?
Nosotros producimos publicaciones en torno a los proyectos, planes y programas que se elaboran en este Ministerio y los mismos son editados por la misma institución. Solo son esas las publicaciones que tenemos no tenemos revistas ni ningún otro órgano informativo. Adicionalmente tenemos una página Web donde la gente puede acceder a nuestra información. Para afuera también usamos los medios de comunicación a través de entrevistas con los voceros. Tuvimos una experiencia con la constituyente económica, donde tuvimos una pequeña cuña para estimular la participación de la gente en el proceso de la constituyente económica, la cual se realizó hace aproximadamente un año. Es la única publicidad distinta a lo que hace normalmente que hemos sacado. De resto no hacemos publicidad institucional.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
No se promociona la imagen del Ministerio aunque se debería hacer. Hay algunos planes, pero la disponibilidad de dinero no te lo permite, ni tampoco hay una política comunicacional coordinada y coherente que te de directrices para que lo hagas. Se supone que la imagen debe promocionarse a través del logo, de hecho existe el Manual de Identidad Corporativa, pero no se ha implementado porque no ha habido la oportunidad para hacerlo en cuanto a los costos, porque eso tiene unas necesidades de capacitación del personal para que lo use y lo entienda y comprenda para que es un Manual de identidad Corporativa y hasta que punto lo usan las secretarias, hasta que punto debe ser suministrado a los proveedores y hasta que punto debe ser usado por la directiva. Como en la Administración Pública no es normal hacer uso de los manuales de Identidad Corporativa nadie sabe que cosa es eso ni cómo se usa, inclusive las Direcciones de Relaciones Institucionales lo que siempre hacen es el logo y de pronto los colores, pero lo normal no es que se hiciera dentro, es muy complicado porque las instituciones públicas venezolanas son muy disímiles en cuanto a estos elementos comunicacionales. Yo no puedo decir que ninguna, que no es tradición hacerlo, algunas si lo hacen otras que no, algunas lo hacen formalmente, otras simplemente hicieron el logo, otras que lo han pasado de generación en generación, otras lo cambian con el nuevo gobierno. Entonces son muy irregulares. En este caso, como el Ministerio surgió nuevo en el año 1999 apenas el año pasado fue que se hizo un solo logo, pero no se ha podido implementar. Por ejemplo por el limitado presupuesto hicimos una cantidad limitada de hojas con el logo; esto fue lo máximo que pudimos implementar de la imagen. Pero ha medias porque en esas hojas impresas no se siguen los requerimientos del manual de Identidad Corporativa en cuanto al estilo, los márgenes, tipo de letra, tipo de redacción entre otras cosas que no se han podido hacer. Solamente se sacaron las hojas y se pusieron para que las usara la gente, sin la capacitación requerida. De todas maneras tratamos de hacer uso del logo en las carteleras, también en las gorras y franelas en los equipos de bowling, softball y ese tipo de eventos de los grupos que quedaron cuando la institución era Cordiplan.

¿Quién establece las estrategias y bajo que modelos?
Cada quien va planteando posibilidades y el Ministro aprueba, él tiene la última palabra, se supone que debe haber un plan; pero no hay una relaciòn entre el Ministerio de Planificaciòn y Desarrollo y el resto de los entes de la Administración Pública. Si existe la obligación legal, más no se implementa.

¿Conoce alguna ley'
No existe una ley especial en materia comunicacional de los entes públicos, pero en la ley de Administración Pública Central, cuando se modifican y crean los Ministerios nuevos, allí se les establece sus responsabilidades, luego viene el Reglamento Orgánico de los Ministerios, el Reglamento de Secretaria, hasta donde se yo no lo han sacado todavía; y la Secretaria tiene asignada al despacho de la Vice-ministra de Gestión Comunicacional la política comunicacional del gobierno, sin embargo eso no se ha implementado. Existe, pero en la práctica verdaderamente no se ha implementado.

En términos generales, ¿En qué consiste dicha estrategia y cuáles son xxx del organismo?
Hemos hecho el Manual de Identidad Corporativa, hemos tratado de irlo implementando y la mayor política comunicacional que se hace es cuando el vocero- dícese el Ministro- va a los medios y difunde la información, eso es más que hemos llegado, además de las publicaciones que hemos tratado que se incorporen con la imagen, pero por cuestiones organizacionales de que tampoco se ha implementado de manera efectiva y definitiva la estructura y funciones del Ministerio tampoco ha sido posible, porque se rompen los procesos de alimentación de información, los empleados no están conscientes de que deben traer la información a esta dirección para ser difundida y publicada, no

existe esa conciencia porque el Ministerio no ha terminado de ser él, en el organigrama de funciones, de objetivos, en su misión y visión, eso no se ha cuajado completamente. La filosofía de gestión del Ministerio no existe, por eso lo estamos elaborando. El Ministerio cambio, pero no cambio, porque acuérdate que la administración tiene que funcionar *tengas o no finalizada la política comunicacional, a diferencia de la empresa privada que se puede esperar a tener toda* la estructura lista para arrancar, en este caso el país no puede esperar. Se supone que se ha tenido que hacer en un *período de seis meses, pero si fuese una política nueva fuera más fácil, pero tenemos la integración de organismos* que eran Cordiplan y OCP, y tenemos funciones nuevas como el desarrollo regional, entre otros que hacen difícil el levantamiento de procesos, indicar las funciones, establecer los flujogramas, entonces ese proceso no se ha terminado aún.

objetivo:
Se empezó el proceso de transformación en noviembre del año pasado, para hacer que el Ministerio sea el Ministerio, como una sola institución y no sea la suma de Cordiplan y la OCP. Hemos tratado de difundir el programa de gobierno y el plan de desarrollo a través de los mecanismos mencionados, han sido muy tímidas la campañas hasta ahora, pienso que esa condición cambiará. En cuanto a la producción audiovisual no la hacemos –a parte de la cuña de la constituyente económica que no fue costeada pro el Ministerio.

¿Quién crea los mensajes transmitidos?
Los mensajes son creados entre el vocero y la Dirección, porque en realidad todos los mensajes surgen de papeles técnicos, que son los programas planes, nosotros lo que hacemos es traducir, compactar o elaborar los discursos en base a ellos según el medio y con toda la participación del personal técnico que crea los programas

¿En cuanto a los internos?
Es muy sui generis la cosa, como van viniendo las circunstancias vamos creando. Se supone que hay un acuerdo en lo que se dice, nos comunicamos entre recursos humanos y los demás departamentos que quieran comunicar sus políticas, es como reportar pero a menor escala, traducimos los mensajes dentro de la organización a través de la carteleras y el De Mes en Cuando. No existe la Intranet dentro del Ministerio, por eso no usan esta herramienta, solamente tienen la página en Internet como medio informativo, sin ninguna retroalimentación hasta los momentos, ya que están trabajando en eso.

¿Conoce o sigue alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de la imagen corporativa?
Desde la creación de Aló Presidente, el programa de televisión y el nacimiento de los micros se le exigió a los Ministerios la información en formato video pero por limitaciones presupuestarias aquí nunca se envío en ese formato, lo que se hacia era pedirle las copias a los canales de televisión y se le enviaba al Ministerio de la Secretaria con las notas de prensa que elaborábamos para los medios escritos y ellos se encargaban de la transformación de esas notas de prensa con el apoyo audiovisual a guiones.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución?
No se han producido por los costos y por la falta de una política especifica. Insertar un micro solo no tiene sentido, si no *está dentro de una política comunicacional, porque el micro como todo género tiene unas características particulares* que hay que saber aprovechar, los micros informativos deben estar articulados a todo, si no lo estaríamos comparando *con una aguja en un pajar. Es un medio que a pesar que ha bajado muchos sus costos por la tecnología y que los* formatos como el MiniDV te dan una calidad aceptable la pregunta que hay que responder es ¿para qué?, ¿en torno a qué?, ¿enmarcado dentro de qué política se debe crear un micro? La prensa desde ese punto de vista es más eficiente, por su alcance y otros elementos. Además se debe pensar bien qué tipo de mensajes de este Ministerio pueden ser efectivamente comunicados por el micro audiovisual.
Entonces entendemos que lo menos caro y lo más rápido en nuestras circunstancias ha sido hasta ahora la prensa. Por eso solamente hemos usado este medio, porque cuando se hacen micros para televisión deben tener un objetivo específico y una continuidad porque sino no tienen la verdadera eficacia y la eficiencia en la trasmisión del mensaje, entonces también tienen sus características para no hacerse. Además que este Ministerio más que tener una política comunicacional f oque ha hecho es informar a través de los medios . A pesar de que ha habido intentos serios por crear una política comunicacional en el Ministerio no se ha llegado ha nada, ya que la dinámica política no nos lo ha *permitido, en la práctica es muy complicado. Cuando hubo la transformación del estado que se redujeron los Ministerios* se crearon otros métodos de planificación, antes se presupuestaba ahora se tiene que hacer un Plan operativo Anual, *donde se explica la labor que tiene planificada el Ministerio para el siguiente año y dentro de ese se crea el Plan* Operativo Anual Institucional que explica la planificación estratégica de la institución, donde explica sus próximos objetivos y metas; allí es donde se supone donde debería estar insertó un Plan Comunicacional, pero todavía estamos en ese proceso.
Por ejemplo, nosotros todavía no tenemos este último plan, porque estamos en ese proceso de trasformación a partir de la nueva constitución, la legislación y la nueva organización de la administración pública.
Aún no es obligatorio, aquí en la Dirección lo hemos hecho a través de una relación directa con el Ministro de palabra, donde hablamos de los planes anuales y las maneras de implementarlos, pero ha sido algo informal; porque al existir un Plan comunicacional se va trabajando en base a lo estipulado en él, y se hace los presupuestos siguiendo el plan. Porque no ha dada tiempo entre gobernar, administrar y gerenciar, entonces el proceso de fortalecimiento institucional ha quedado un poco rezagado, pero se continua trabajando en eso. De manera que la planificación suceda *normalmente cada año y sea constante.*

Hay organizaciones de la administración pública donde esto sucede, como por ejemplo el Bandes, el Banco Central, en instituciones más consolidadas que los Ministerios, porque dependen mucho de los gobiernos. Un caso importante es el Ministerio de Ciencia y Tecnología porque empezaron desde cero y crearon toda una organización.

Aporte del micro:

Depende del mensaje que se quiera difundir, cada medio tiene sus particularidades que hay que saber aprovechar. Por ejemplo, sería muy bueno hacer micros sobre temas económicos para informar a la gente y formarlas, pero es difícil por la falta de políticas comunicacionales coordinadas, porque pierde su efecto. Ya que producir el micro a veces no es tan caro como ponerlo al aire, aunque por ley las emisoras de radio y TV están obligadas a ceder parte de sus espacios, eso también afecta la verdadera eficiencia del micro porque de pronto lo transmiten a horas inadecuadas donde hay menos audiencias y el rating es más bajo, entonces no se puede controlar la efectividad del micro, disminuyendo la eficiencia en al trasmisión del mensaje.

Es un buen medio, el cual debe ser evaluado según sus características especiales, se debe evaluar sus costos, beneficio, eficiencia y tipo de mensaje. El micro es un complemento solo no puede ir, por sus características como: rapidez y sencillez del mensaje, con información muy procesada.

En cambio, para información económica es mucho más fácil el soporte impreso, el micro puede reforzar esta clase de información, ya que no todo el mundo tiene tiempo de leer, por ejemplo, con el micro puede despertar ese interés. El micro es apoyo no es medio de difusión fundamental como puede ser la prensa.

Si no está inserto en una política entonces surgen otros medios más económicos como la prensa, que es más barata, no requiere esfuerzos de producción, funciona y se replica sola.

Anexo J.9

Organismo: Ministerio de Energía y Minas
Experto: Roy Daza
Cargo: Director de Asuntos Públicos
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?

Nos comunicamos por varias vías. La principal es el boletín que hace la dirección llamado "El Mensajero", es un boletín que sale cuando se puede, pero sí es más o menos regular. Otro mecanismo que utilizamos son las carteleras, que es un medio muy efectivo y práctico que se usa mucho en la administración pública, aquí se ven por todos los pisos carteleras. En estos dos medios se publica las actividades de los ministros, de la Fundación oro Negro -la fundación que se encarga de los trabajadores y particularmente delos niños de ellos-, se publica información sobre las actividades de peso que realizamos en la Dirección de Asuntos Públicos, damos información de los sindicatos y de las actividades festivas en los días feriados. También compartimos la comunicación interna con la Fundación Oro Negro, es un trabajo conjunto.

También utilizamos la Intranet, aunque lamentablemente no le llega a todo los empleados, por esa vía nos comunicamos rápidamente. Y también realizamos eventos internos que se organizan desde aquí de la Dirección de Asuntos Públicos, en ese momento interactuamos directamente con la gente del ministerio, hasta organizamos. Estos eventos en general han sido muy buenos, después de haber acumulado una cantidad de fracasos, ese tipo de eventos nos ayudó a conocer la relación con los empleados a partir de diciembre cuando comenzamos.

También hicimos un video de esas reuniones.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?

Nosotros tenemos una prioridad fundamental y en eso no nos desviamos, tenemos claro que la tarea nuestra es promover la relación del ministerio con todos los medios de comunicación social. Nuestra función es hacer de puente entre los medios y los voceros dentro de la política de comunicación. Aquí los voceros son el Ministro, los tres Vice-ministros (existen los Viceministro de energía, Hidrocarburos y de minas) y algún Director que haya sido asignado o el Viceministro a dar una información. De resto ningún funcionario del ministerio puede dar declaraciones a la prensa por informaciones delicadas.

Nuestro se basa en la relación con los medios a través del trato personal, discusiones y un vínculo estrecho. Se opera a través de boletines publicamos información variada y actual en la página web.

Trabajamos con la prensa nacional, regional e internacional por el perfil internacional del Ministerio.

Otro mecanismo usado son las ruedas de prensa y entrevistas, las cuales son muy numerosas y debemos coordinar o jerarquizar; estas actividades ocupan el 80% de nuestro día. También hacemos publicidad, pero muy poca por los costos, pasamos la información del ministerio a los programas del estado por ejemplo Aló Presidente, Radio Nacional, Venpres, V.T.V.

Tenemos un vinculo estrecho entre los homólogos míos del gabinete económico, formamos un equipo de trabajo a nivel interinstitucional. Estas organizaciones no son formales en el sentido que se plasmen en un organigrama o estrategia, pero si cumplimos los objetivos que de allí salen. Eso sube y baje, de repente es amplia la coordinación y de repente no, eso varía de acuerdo a la agenda de cada institución.

Nosotros como Ministerio tenemos una facilidad, que producimos mucha información tenemos una ventaja frente a otros ministerios; y es que como producimos información económica importante tenemos una alta presencia en los medios y además de enfoques positivos.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?

Es muy grande. Por ejemplo aquí los empleados son muy estables, incluso trabajan familiares; eso es muestra que hay continuidad. De allí se genera el concepto de familia, el ministerio es una familia y nosotros como comunicadores explotamos ese valor y eso nos da buenos resultados, de hecho aquí no tenemos graves conflictos laborales fuera de lo normal.

Entre las actividades realizadas para generar la promoción de la identidad organizamos las gaitas, la coral, concursos, fiestas por departamentos, celebramos el día de las madres. , y otras actividades que planificamos en conjunto con Oro Negro para estimular la unidad.

Nosotros no tenemos un plan especifico para la imagen de la institución, creemos que la imagen se basa en la política petrolera que aplica el gobierno nacional, es decir, como en este caso la política de este ministerio ha sido exitosa, de hecho ha sido reconocida por la oposición.

Es decir, nuestra imagen se refleja en el éxito de la política y ese éxito se ha reflejado en la estabilidad de los precios del petróleo, la relación con la OPEP, la estabilización del mercado, los vínculos cada vez más estrechos entre paises productores y consumidores de petróleo, se evidencia en la Cumbre de Tokio para noviembre de este año.

Nuestra imagen no es una imagen corporativa como mucha gente se plantea, yo me pregunto qué es eso y con qué se come. El problema reside en que la imagen tiene que tener un contenido, porque imagen sin contenido sencillamente no sirve, se cae. En cambio, aquí pensamos que la imagen te la da el éxito de la estrategia.

Por ejemplo nosotros hemos soportado la bajada de los precios del petróleo, allí es donde funciona nuestra imagen.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
El Ministro establece la estrategia desde el punto de vista del contenido y nosotros nos encargamos de realizar el plan estratégico de comunicaciones, que después es aprobado por el ministro que da algunas sugerencias.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
Para este año la estrategia a nivel global tiene como materia prima importante dar ha conocer la Ley de Hidrocarburos; eso para nosotros es un objetivo estratégico porque de eso depende el desarrollo de grandes proyecto en las siguientes tres grandes áreas: la producción de hidrocarburos y lo que se está haciendo en la Faja del Orinoco, el segundo lugar la producción de gas y petróleo en la Plataforma Deltana, el proyecto Mariscal Sucre en el norte de Paria que producirá gas, la producción de gas a través de la licitación de otros cinco lotes, la petroquímica en Paraguaná, entre otros planes donde se necesitará inversión internacional, participación nacional y una generación de petróleo a nivel industrial; además de convencer a la población venezolana de ahorrar energía para prevenir un futuro déficit, también se quiere incentivar la producción minera.
Nosotros trabajamos con la Asociación Petrolera, con la Asociación Venezolana Productores de Gas, con quienes tenemos vínculos.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?
Nacen de los Ministros y Viceministros y nosotros lo comunicamos en términos más comprensibles.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?
Conozco Aló Presidente. Pero en realidad no hay nada plasmado en una ley. Por ser una política comunicacional varía mucho, pero mantiene el criterio del gobierno cuyo vocero es el Presidente, que posee un gran rating.
Estamos tratando de tener una mayor presencia en los medios de comunicación, cuya línea es de abierta oposición al gobierno; a pesar de eso creo que en las últimas semanas ha ido cambiando. Por ejemplo, con la cobertura al Proyecto de Paria.
Otra cosa establecida en la política actual de gobierno se trata de darle impulso a los medios comunitarios, quienes se reflejan en la población del interior que recibe la información.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?
Si hemos realizados varios; para la Ley de Hidrocarburos, para la licitación del gas, en diciembre hicimos uno interno cuando los empleados cantaron. Aunque no tenemos un equipo técnico, tenemos la capacidad humana. En los casos que hemos hechos micros nosotros hacemos los guiones y le dejamos la realización a productores independientes. Trabajos en esto con PDVSA, hemos hecho micros de 1 a 3 minutos, entre otros, el archivo lo ofrecemos a los estudiantes en la biblioteca.
Ahora estamos realizando uno para el tema de ahorro de energía que es animado, son comiquitas.
Realmente hacemos micros cuando tenemos presupuestos. No trabajamos con una productora especifica, pero escuchamos varias propuestas, y finalmente se escoge la más conveniente.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como herramienta de difusión de mensajes?
En este momento sino se utilizan los micros audiovisuales no existe la estrategia de comunicación en general. Es como pensar hace 100 años atrás el hacer un plan comunicacional sin imprenta, es decir, no tiene sentido; se pierde gran parte de la intención de comunicar. El audiovisual y las nuevas herramientas tecnológicas en general son elementos fundamentales.
El éxito e nuestros audiovisuales se basan en los temas tan importantes que tratan. No hay manera de desarrollar una política comunicacional en este sector hoy día sin ellos. Trabajar sin audiovisuales ahorita es no hacer nada. Aunque hacemos una buena parte de trabajo aquí mismo para abaratar los costos; aunque también tenemos la ventaja de trabajar con amigos de la Dirección que nos facilitan el trabajo y cobran precios bastante razonables.

Anexo J.10

Experto: William Mejias Serpa.
Cargo: Director general de Información
Organismo: Ministerio de Producción y Comercio
Tipo de entrevista: cara a cara

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos internos (empleados)?
Con respecto a nuestro público interno tenemos establecidos sistemas de carteleras, boletines internos emitidos cada 15 días y la utilización de la Intranet.

¿Cuáles son los mecanismos de transmisión de información utilizado en esta institución con sus públicos externos (ciudadanía)?
Con los públicos externos una vez que hacemos con el equipo periodístico el seguimiento y cobertura de los principales eventos y actos donde participan nuestros principales voceros: ministros, vice-ministros, directores generales y presidentes de los organismos adscritos al ministerio también lo enviamos a los distintos medios de comunicación social a nivel nacional e internacional, en especial las agencias de noticias; ya sea a través de la trasmisión de fax o por Internet.

¿Cómo se promociona la imagen de la institución?
La comunicación es un proceso el posicionamiento de una imagen de cualquier ente, en este caso el ministerio, es un trabajo de día a día, es una planificación en el tiempo se promociona a través de la premisa fundamental de transmitir la verdad verdadera, igualmente transmitir los hechos cumplidos ante la opinión pública tratando de transmitir una imagen en la cual la opinión pública y todo el país generalmente nos perciba a nosotros de manera positiva y con las cosas que son negativas que también las hay tratamos en lo posible de aclarárselas a los periodistas y a los medios que escriben sobre nosotros, abriéndoles las puertas de manera de que ellos vengan acá y busquen la información directamente en la fuente y tratando de apoyarlos en cuanto a suministro de cifras, informes, etc. De manera que se puedan llevar una información lo más completa posible.

¿Cómo se promociona la identidad de la institución?
Aquí siempre hay reuniones permanentes con el personal un poco para ir posicionando esa imagen y ese sentido de pertenencia, ir creando esa cultura organizacional e imagen corporativa que no se hace de un día para otro, que implica un proceso bien largo en la cual hay que estar siempre trabajando a través de todos los mensajes impresos que se puedan dar, charlas y reuniones de trabajo que cada supervisor tiene que estar dando a sus supervisados; pero además de eso los ministros y viceministros con los directores generales participamos en lo que se llama un gabinete de ministros en el cual cada uno de nosotros debemos interactuar y bajar las informaciones al resto de la organización. Además de eso, nosotros nos apoyamos en nuestro medio de comunicación interna, Noticias MPC es un tabloide impreso a 24 páginas realizado para que la gente se informe de todos nuestros programas y metas que van aconteciendo.

¿Quién establece la estrategia comunicacional y bajo que modelos?
El director general de información es el encargado de ejecutar la política informativa y comunicacional del ministerio, para lo cual a través del Reglamento Orgánico del Ministerio de Agricultura y Cría se le fijan una serie de competencias que obedecen un Decreto Presidencial y está fijada en la Gaceta Oficial con base a esas áreas de competencias el director general presenta ante el cuerpo directivo lo que debería ser la política informativa y comunicacional del despacho y en coordinación con los máximos voceros, es decir el ministro, se inicia la ejecución en varios campos: relaciones públicas, protocolo, ediciones y publicaciones, en el campo d la prensa y producciones audiovisuales.
Está estrategia es independiente de los demás ministerios, pero nosotros los directores generales nos encontramos en algunas oportunidades –no periódicamente si quiero ser claro- para intercambiar ideas y opiniones y estar en contacto muchas veces para adelantar planes en conjunto.

En términos generales ¿en qué consiste dicha estrategia actual del organismo? y ¿cuáles son sus objetivos primordiales?
Nosotros creemos que el deber ser es el posicionar al Ministerio dentro y fuera del país a través de una serie de productos dando a conocer todos los hechos en los cuales interviene y participa el ministerio, sus organismos adscritos y sus principales voceros, para eso se apoya en tres grandes áreas: el área de prensa y audiovisual, el área de publicaciones y ediciones y el área de relaciones públicas y protocolo. Nosotros estamos encargados de todas las coberturas periodísticas, de todas la cobertura de eventos y organizaciones del ministerio desde el punto de vista protocolar y de relaciones públicas y estamos encargados de la publicación de proyectos, metas, informes. Atendemos a los medios, nos relacionamos con ellos, los atendemos acá, realizamos seminarios para que entiendan lasa leyes y materias propias al ministerio de forma permanente.
Desde aquí de la Dirección General de Información también se apoya a todos los organismos adscritos, y aquellos que tienen unidades de prensa pequeñas también dependen de esta dirección.

¿Quién crea los mensajes transmitidos a sus públicos internos y externos?

Toda la producción se va entregando al resto de la organización a través del equipo de trabajo. Una parte la elabora prensa, quién pasa la información al área de publicaciones y ediciones quienes se encargan del diseño, también se envía la información a la página web del Ministerio, de hecho todas las notas de prensa que se entregan a los periodistas se publican en la web.

¿Conoce alguna política gubernamental con respecto a la utilización del video como herramienta promotora de imagen corporativa?

Los ministerios en general tienen limitados recursos para la producción audiovisual ya que son muy costosas, sin embargo cada vez que se ha podido se contratan empresas productoras una vez que hacemos la comparación de costos entre varias propuestas, allí se mide calidad, experiencia y precio.

¿Se han producido micros audiovisuales en la institución? SI RESPONDE AFIRMATIVO:¿Cuáles y con qué fin? SI RESPONDE NEGATIVO: ¿Por qué no?

Se han realizado algunos documentales ante los cuatro sectores que conformaban en aquel momento el ministerio de producción y comercio (turismo, comercio, industria y agricultura) hoy día como estoy hablando en nombre de agricultura y tierra también se hacen acerca de estos dos temas.

Se han hecho micros para televisión y para radio

Uno se presentó en Expo Hannover 2000 y tenía aproximadamente 10 minutos, en el se hizo énfasis en la calidad y se buscó lograr muy buenas imágenes por no solamente se trataba de posicionar ya no a un ministerio, sino a un país ante el mundo que también se exponían en Alemania. Y en el caso del último documental que se hizo de agricultura duraba 5 minutos, además de ese documental derivaron varios micros de 2 minutos y medio aproximadamente

El objetivo de estos micros fue dar a conocer los programas de agricultura que ha adelantado el ministerio, específicamente en los rubros banderas, para que la población y la opinión pública nacional entendiera lo que se estaba haciendo en materia de siembra de cultivos como arroz, caña, ganadería con doble propósito (leche y carne), la palma aceitera, café y cacao. Saber cómo se siembran, los planes futuros con ese cultivo, la búsqueda del aumento del consumo, aumentar la producción de siembra.

No salieron al aire porque ahora entraron en una segunda fase, fueron entregados en enero y tienen que ser ubicados dentro de la inversión del plan de medios para evaluar si serán transmitidos por los canales de televisión tradicionales. Nosotros creemos que nos vamos a ir a la provincia -además del canal 8- porque es en el campo donde está el público meta de estos micros.

Estos audiovisuales forman parte de los planes que uno elabora anualmente, de los objetivos que se trazan. Es como las publicaciones, cada vez que nuestros funcionarios realizan un informe en determinado rubro o materia, esa información se edita en folletos, revistas, etcétera. Por ejemplo sucedió en el Ministerio de Producción y Comercio –en ese caso- tenía cinco leyes habilitantes principales: la de turismo, de pesca, de tierras, la de cooperativas y la de Pymes, fueron editadas en forma de folletos y eso forma parte de ese posicionamiento y esa política informativa de llevar todos nuestros productos a nuestros públicos que está representado por el empresariado agrícola en general, también se reparte a las universidades, colegios, gremios y todo eso es costeado por la Dirección.

¿De qué manera el micro gubernamental colabora en la estructura comunicacional de la institución, como herramienta de difusión de mensajes?

Todos los productos que vas creando en materia comunicacional siempre van a ser insuficientes, no son definitivos, no son la panacea; contribuyen. Son micros de en un momento determinado contribuyen a aclarar una información o llamar la atención sobre un tema específico en las políticas del gobierno y del Estado, en este caso en agricultura por ejemplo. Si queremos aumentar el consumo de arroz, como se está debatiendo actualmente en la comisión presidencial agrícola yeso involucra aumentar la superficie de siembra, emplear mano de obra adicional, pensando que la producción de arroz se pueda colocar en dos sentidos: por una parte, el producto excedentario sería mezclado con el trigo para producir nuevos productos como galletas d trigo y arroz, panes y pastas y para eso. En esa nueva área se podría diseñar de la mano del sector privado que comercializa estos productos, micros que le lleven a la población lo que está haciendo el gobierno y las bondades que debe tener ese micro radicarán en saber vender en pocas palabras y en pocos segundos a la población lo importante de contar con un producto en el mercado y conocer que hace el gobierno para impulsar la producción nacional.

El micro es una herramienta importante dentro de la estrategia de cualquier producto o empresa. El problema del sector público es que trabajamos en base a presupuestos y recursos muy limitados para la contratación de ese personal con el perfil necesario de acuerdo al producto que se desea elaborar.

Por ejemplo nosotros tenemos dos años con el tabloide, pero mantenerlo es difícil, ha costado bastante.

El presupuesto es el factor limitante de las producciones audiovisuales en el gobierno. Este año hay limitaciones, estamos entrando con muchas limitaciones de tipo fiscal.

Anexo K

Guía para ser un vocero eficaz (Extracto)

Manrique&Monsalve Comunicación Estratégica

En el caso de los voceros que se deben enfrentar ante la cámaras para representar a las organizaciones en los videos institucionales, a continuación se delinean una serie de recomendaciones para ellos:

- Debe leer el guión, conocer su estructura básica y memorizar los mensajes que dice frente a las cámaras
- Su vestuario debe estar contextualizado de acuerdo al ambiente donde se desarrolla el micro.
- Los colores del vestuario y los accesorios del vocero deben combinar con los colores identificativos de la organización para equilibrarlos en pantalla.
- Evitar el uso de tonos muy claros (blancos, amarillo) así como tonos muy fuertes (rojo, naranja, fluorescentes), porque saturan la imagen y desvían la atención del espectador.
- Debe neutralizar el brillo natural del rostro con maquillaje o bases correctoras.
- Evitar emitir mensajes o juicios que no se contemplen en la pauta indicada.
- En entrevistas abiertas se debe reforzar las respuestas utilizando los mensajes claves de la institución.
- Debe hablar en tono moderado, modulando y haciendo énfasis pero con naturalidad
- Evitar el uso de palabras técnicas y localismos.
- Debe mantener una actitud de seguridad ante las cámaras sin ser altivo.

TABLAS

Tabla 6: Modelo de matriz de análisis del área institucional

EXPERTO / ITEM	REFLEJO MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	REFLEJO CULTURA ORGANIZACIONAL	VARIABLE MÁS IMPORTANTE	COHERENCIA EN IDENTIDAD E IMAGEN	ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD A MEJORAR	Eleme. identidad a trans. púb. int.	Elem. de la identidad transm. púb. ext.	Ventajas y desventajas del micro	Cómo favorece el micro
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Tabla 7: Matriz de análisis del área institucional

Tabla 8: Modelo de matriz de análisis del área audiovisual

EXPERTO / ITEM	DEFINICIÓN MICRO	MENSAJE	GUIÓN	COMPOSIC./ MOVIMIENTO	ILUMINACIÓN	AUDIO	GRAFISMOS	RITMO	POLÍTICA GUB. SOBRE MICROS	MICRO COMO HERRAMIENTA
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										