



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
Y VINCULACIÓN**

**La Imagen Institucional del IV Foro Mundial del Agua.
Reporte de experiencia laboral.**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, PRESENTA:**

Marissa Mar Pecero

ASESORA: Dra. Francisca Robles

MÉXICO, DF.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

DIOS: Me has dado tanto! Gracias por todo lo bueno y también por lo malo, siempre he tenido claro que las cosas pasan por algo, pero en ése algo, siempre me iluminas con una lección.

Mamá y papá: Con esto también cerramos un ciclo familiar, el de su meta por tener unos hijos profesionistas. Tanto esfuerzo, sacrificio, guía, confianza y apoyo.... Estoy orgullosa de todo lo que me han enseñado y lo que me siguen dando, pero sobretodo, de tener la fortuna de ser su hija.

Tío (Manuel): Gracias por quererme siempre, por guiarme, por enseñarme a estudiar y a esforzarme, a ser estricta y tratar de disciplinarme, por darme otra familia y porque creo ser un complemento y un reflejo de todo lo que tú y mis papás me han enseñado.

Marthita Aguirre: Este proceso también te lo debo especialmente a ti, siempre tendrás un lugar en mi corazón, como tú lo tuviste en tu casa para mí.

Pero para llegar al día de hoy, ha habido más gente, particularmente grandes mujeres a quienes he encontrado en mi camino y que de alguna manera me alientan a seguir siempre adelante: Bernardina Dimas, Rosaura Pecero, Lilia Mar, Gladys Ortiz, Guadalupe González, Minerva Cruz, Beatriz Solís, Fátima Fernández, Carolina Vázquez, Heidi Storsberg, Rina Mussali, Edith Saldívar, Leticia Salas (¡maestra!), Araceli Escobar, Fidela Navarro, Edith González, Ingrid Corral, Lupita Guillén y *Francisca Robles*.

Ustedes constituyen un gran ejemplo e inspiración en mi vida, las edades y los tiempos nunca han importado, nunca dejaré de aprender de ustedes, porque la seguridad para llevar a cabo proyectos académicos, profesionales o personales, sólo se obtiene de saberlas **amigas, compañeras y maestras**.

Gladys: ¡AMIGA!

Angel (mi amó): Gracias por darle a mi vida la felicidad del amor, cariño, comprensión y la paciencia, que sólo en ti encuentro.

David y Willis: un paso más y ahí vamos...

Este trabajo confluye para el cierre de varios ciclos e inicio de algunos, tanto suyos, como míos. Le agradezco a Dios que estemos en el camino y comparto el impulso para todo lo que sigue...

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO 1. PERFIL DE LOS ORGANIZADORES Y DEL EVENTO

1.1 Consejo Mundial del Agua – CMA (World Water Council WWC)	9
1.2 Antecedentes del concepto “Foro Mundial del Agua”	11
1.3 Comisión Nacional del Agua (Conagua)	13
1.4 Foros internacionales celebrados en México durante la administración del Presidente Vicente Fox (2000-2006)	17
1.5 El IV Foro Mundial del Agua	19
1.6 Secretariado del IV FMA	22

CAPÍTULO 2. LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL IV FORO MUNDIAL DEL AGUA Y LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL MISMO

2.1 Ajustes a la organización interna de la Unidad de Comunicación Social de Conagua y desarrollo de estrategia de comunicación del Foro	28
2.2 Etapa Preparatoria. Primera parte	32
2.2.1 Adopción formal de estrategia, enero 2005	34
a) Objetivos generales de comunicación	35
b) Públicos objetivo	35
c) El concepto rector de comunicación	36
d) Etapas e intensidad de la comunicación	36
2.2.2 Aplicación por áreas de comunicación. El Programa Gráfica Institucional	37
2.2.3 La aplicación de identidad gráfica o imagen institucional del Foro a los eventos preparatorios	42
2.3 Etapa Preparatoria, Segunda Parte.	43
2.4 Etapa Operativa	45

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL FORO, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE AMBIENTACIÓN (O AMBIENTACIÓN DE SUS SEDES)

3.1 La aplicación de identidad gráfica o imagen institucional (ambientación) a las sedes del evento	51
3.2 Primera etapa: Investigación y planeación	54
3.2.1 Detección de necesidades. Inventario de medios y requerimientos	54
3.2.2 Lineamientos de Ambientación	
a) Definiciones	57
b) Actores involucrados	59

c) Competencias	59
3.2.3 Plan de trabajo de la Coordinación de Ambientación (CA)	61
3.3 Segunda etapa: Desarrollo de propuesta grafica final	64
3.4 Tercera etapa: Implementación	67
3.4.1 Organigrama, definición de responsabilidades	70
3.4.2 Acreditaciones del personal y vehículos, uniformes (y otros)	72
3.5 Cuarta etapa: Evaluación	75

CONCLUSIONES	78
---------------------	----

FUENTES

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo, es reportar el proceso de trabajo realizado en la Coordinación de Ambientación del IV Foro Mundial del Agua (IV FMA) para la aplicación y montaje de imagen en las sedes del evento que se llevó a cabo del 16 al 22 de marzo en la ciudad de México. Para ello se dará a conocer el proceso de planeación, organización y supervisión, realizado por dicha Coordinación, cuya responsabilidad estuvo directamente a cargo de quien presenta este reporte.

La selección del tema se hizo por un deseo personal y profesional de ofrecer un reporte de experiencia en torno a la organización de un evento de gran magnitud, en lo que toca a los aspectos de comunicación y de manera particular, a la aplicación de la imagen institucional del mismo en sus sedes. Ello, dado el nivel de complejidad que requiere su organización adecuada y oportuna, su ejecución y supervisión.

El Foro Mundial del Agua es considerado como el evento principal y más grande dentro del sector hídrico mundial. En ese sentido, requiere una planeación y ejecución muy compleja, misma que para su cuarta edición, dio inicio desde 2003, principalmente a través de la Comisión Nacional de Agua (Conagua), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal en México.

La oportunidad de haber participado en la organización del mismo, dentro del área de comunicación y de manera particular, en la aplicación de la imagen institucional (oficial) en sus sedes, se tradujo en una reflexión permanente sobre la posibilidad de compartir dicha experiencia, ante la falta o insuficiencia de referencias bibliográficas y testimoniales -principalmente en términos de organización-, pero también de diseño.

Dentro de la Conagua, a la Unidad de Comunicación Social (UCS) le tocó presentar y ejecutar la estrategia de comunicación nacional e internacional del Foro. Dicha Unidad contaba con varias Subgerencias, una de las cuales -la Subgerencia de Unidades Foráneas-, se hizo cargo de la Coordinación de Ambientación.

Dentro de los objetivos de comunicación del Foro, se pretendía “posicionar el IV Foro Mundial del Agua como una plataforma de diálogo de múltiples actores, para encontrar las mejores herramientas de desarrollo a nivel local, relacionadas con el tema del agua, como parte de la solución a un reto global” y por otro lado, “posicionar a México como un país comprometido con el cuidado y manejo sustentable del agua, como elemento primordial para el desarrollo”.

En ese sentido, desde el inicio de los trabajos del foro, la UCS se ocupó de establecer, fortalecer y mantener la imagen y reputación del IV Foro Mundial del Agua y una de las líneas de acción para ello, fue construir una identidad

institucional propia, con el apoyo de una imagen gráfica que integrara todos los elementos asociados al evento.

Derivado de ello, se creó un Manual de Identidad Gráfica con lineamientos específicos, que se utilizaron durante toda la etapa de organización previa como referencia para el diseño de todo tipo de piezas de comunicación: medios impresos, electrónicos, papelería oficial, utilitarios, así como para ambientación de eventos y generación de exposiciones.

Durante todos los eventos preparatorios que se llevaron a cabo en México o en el extranjero, se hacía el esfuerzo por utilizar piezas de comunicación como fólders, papelería, banners, pósters, proscenios, pendones y de que todos éstos, tuvieran los elementos comunes de la imagen gráfica, es decir, que la imagen gráfica fuera homogénea.

Llegado el momento de vestir las sedes para la semana del evento, se consideró fundamental ofrecer a todos los participantes la continuidad de los elementos de esa imagen gráfica -que había ya comenzado a posicionarse en toda la etapa preparatoria-, pero aplicados a sus diferentes espacios de trabajo durante la semana del Foro, ello daría el contexto o códigos de familiaridad necesaria con la tarea que habían venido desarrollando y buscaría integrar a quienes por primera vez entrarán en contacto con los objetivos y organizadores del evento.

Sin embargo lo anterior no iba a ser nada fácil, ya que para la instrumentación del diseño de ambientación, es necesario conjugar y organizar otros muchos materiales y elementos, tales como: distribución de espacios, medios de exposición (pantallas, displays, vallas, señalización), mobiliario, máquinas de trabajo, materiales a utilizar para dichos medios (lonas, telas, vynil, cintra, acrílico, cristal, estructuras de soporte en aluminio, madera, entre otros), costos, personas, reglamentos, empresas, tiempos, etc.

De ahí la necesidad de que esta actividad se implementara a través de la contratación de una empresa o varias, pero expertas en eventos a gran escala, por el tamaño mismo del Foro; ya que esto garantizaría que la logística de implementación, cumpliera con los tiempos de producción y montaje de Ambientación, pues habría varias empresas trabajando al mismo tiempo en las sedes (sonido, iluminación, informática, alimentos, seguridad, etc).

Uno de los problemas principales a los que se enfrentó la Unidad de Comunicación Social de Conagua para el desarrollo de su responsabilidad, fue que no se encontró guía o consejo suficiente por parte de las dependencias y servidores públicos de la administración pública federal que habían tenido tareas similares durante el sexenio, en materia de comunicación e implementación de salas de prensa.

La respuesta recurrente ante las interrogantes que se planteaban, era que se buscara a las personas o empresas que habían sido contratadas en las ocasiones anteriores

para desarrollar dicha tarea -lo cual no era garantía-, entre otras cosas, porque éstas no tienen por qué ofrecer una asesoría por la que pueden cobrar y prefieren sacrificarla, con tal de concursar posteriormente bajo las mismas condiciones que otras empresas para obtener el servicio.

Aunado a lo anterior e incluso ya en el proceso de desarrollo de este trabajo, se encontró que no existen guías de organización de eventos en México, si acaso los primeros esfuerzos de difusión o de compartir información para el éxito de un gran evento, están enfocados hacia el campo de organización de grandes exposiciones, tal como refiere una compañera de la carrera de comunicación, en cuya tesis de licenciatura del año 2003, concluye:

“En la década de los 50 México fue sede de importantes exposiciones internacionales, entonces el compromiso del gobierno de la ciudad en cuestión, resolvía las necesidades y requerimientos inmediatos de los expositores y organizadores extranjeros sin contar con una planeación posterior para encontrar los beneficios que traería a la economía nacional (...) Para que las exposiciones o ferias especializadas tengan éxito, se debe de trabajar continuamente y no pueden depender del seguimiento de un periodo de gobierno específico”¹.

Lo anterior, fue el único antecedente bibliográfico -en el campo de la comunicación- que se encontró tanto en bibliotecas como librerías en el D.F.², sobre el tema de organización de exposiciones o eventos, cuya referencia es equiparable, pues aún cuando el Foro Mundial del Agua obedece a propósitos específicos de intercambio y debate de experiencias, por supuesto servía como plataforma de

¹ Ma. Giselle Chavez Carmona, *Exposiciones y ferias, una opción para el desarrollo del comunicólogo*, México, UNAM-FCPyS, Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, 2003, p. 101.

² Se asistió a las librerías del Sótano, Ghandi, FCE, bibliotecas de la UNAM.

difusión nacional e internacional, no sólo al trabajo que nuestro país desarrolla en materia de agua, sino también de fomento al turismo, con todo lo que ello implica³.

Por otro lado, en términos de imagen gráfica y afortunadamente sobre un evento similar al Foro Mundial del Agua, el único antecedente bibliográfico que encontramos en el campo de la comunicación, pero en el área de diseño, fue un libro del académico español y asesor en imagen corporativa, Norberto Chaves, quien retoma la experiencia gráfica respecto del Forum Barcelona 2004⁴, aunque sólo como ejemplo y no ahonda en el mismo.

Por lo anteriormente expuesto, en el capítulo 1 conoceremos el perfil de las instituciones organizadoras del IV Foro Mundial del Agua (IVFMA): el Consejo Mundial del Agua, la Comisión Nacional del Agua y el Secretariado del IV FMA (Comité Organizador), del cual dependió la Coordinación (General) de Comunicación, dentro de la cual se ubicó la Coordinación de Ambientación del Foro.

³Esto último se confirma en nuestra experiencia entre otras cosas, porque una de las instrucciones que se dieron desde Presidencia de la República a la titular de la Coordinación General de Comunicación, fue que se incluyera la marca “México” en los materiales de difusión o institucionales del Foro. Dicha marca es el logotipo con el que se patrocina el turismo nacional e internacional, por parte del Consejo Mexicano de Promoción Turística (CMPT), dependiente de la Secretaría de Turismo. Sin embargo al venir la instrucción con poco tiempo de antelación (dos o tres semanas antes), en el caso de ambientación se resolvió integrándolo al escenario de inauguración y otorgando el espacio de lobby de la sede central, -el cual era nada menos que el lugar reservado más importante de la sede principal del Foro- para exposición de elementos gráficos y audiovisuales del CMPT.

⁴ “Un evento urbano efímero, que incluye un repertorio heterogéneo de actividades culturales, que van desde lo masivo hasta lo especializado y desde lo lúdico hasta lo científico, plantea un perfil complejo y difícil de interpretar, marcado por la demanda de versatilidad (...). Otro desafío al diseño es la múltiple identificación simultánea: el evento, como contenedor general; cada acontecimiento o ‘producto’; los cuatro organizadores (...) y los patrocinadores...” En alcance a lo anterior, se abunda sobre el lema: “Unidad en la diversidad (y explica:), la variación de los iconos como metáfora de la diversidad cultural, compatibilizada con la necesaria unidad de imagen del evento”. Norberto Chaves, *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, Barcelona, Edit. Gustavo Gilli, Colección GG Diseño, 2005, 3era. Edición, p. 98.

En ese sentido, también haremos un breve recuento para conocer las características establecidas para el evento en México, así como de otros eventos similares realizados durante la administración 2000-2006, de manera que nos sirvan como referente de la magnitud del evento.

En el capítulo 2 se revisan la estructura interna y la estrategia que desarrolló la Unidad de Comunicación Social de Conagua -de acuerdo a las diversas adaptaciones que se le hicieron para cumplir con su labor como Coordinación General de Comunicación del IV FMA-. En ese sentido, se revisarán específicamente los aspectos de la estrategia que sirvieron como marco a las actividades de aplicación de imagen institucional a los eventos preparatorios y al principal de marzo 2006.

Por último, en el capítulo 3, se indican los pasos seguidos en el proceso de trabajo realizado en la Coordinación de Ambientación para aplicar la imagen institucional a las sedes del evento y se reportan algunas lecciones aprendidas que posiblemente puedan ser consideradas en la organización de un evento de magnitud similar, en lo que toca a este elemento.

Tenemos claro que el proceso o actividades, que en materia de ambientación sirvió para este evento, puede no funcionar para otro, pero tal vez, algunos de sus elementos y/o lecciones aprendidas, sí pueden constituir un referente mínimo o una guía porque responden a elementos comunes que deben ser tomados en cuenta:

número de participantes, número de sedes, salones y áreas a ambientar, número de personas (recursos humanos) con los que se cuenta para la planeación y para la implementación, el presupuesto, las reglamentaciones de las sedes, entre muchos otros.

El reporte de experiencia que se ofrece en este trabajo, constituye el registro de un gran esfuerzo de organización personal, grupal e institucional para la realización de un evento de gran magnitud y un testimonio que posiblemente permita revalorar la participación de los comunicólogos en este ámbito, particularmente en todos los aspectos de comunicación de un evento (organizacional, mercadotecnia, prensa, producción, imagen) como una opción más de trabajo en el campo laboral, pero con características propias.

CAPÍTULO 1. PERFIL DE LOS ORGANIZADORES Y DEL EVENTO

En el presente capítulo, conoceremos el perfil de las instituciones organizadoras del IV Foro Mundial del Agua (IVFMA): el Consejo Mundial del Agua, la Comisión Nacional del Agua y el Secretariado del IV FMA (Comité Organizador), del cual dependió la Coordinación (General) de Comunicación, dentro de la cual se ubicó la Coordinación de Ambientación del Foro.

Asimismo también haremos un breve recuento para conocer las características establecidas para el evento en México, así como de otros eventos similares realizados también en nuestro país durante la administración 2000-2006, como antecedentes de organización.

1.1 Consejo Mundial del Agua – CMA (World Water Council-WWC)

El CMA es una organización no gubernamental establecida en 1996, con sede en Marsella, Francia. Se le relaciona con las principales organizaciones del sector hídrico mundial, quienes durante varios años y cumbres mundiales abordaron el tema de crear un organismo “para unificar los esfuerzos hasta entonces fragmentados e ineficaces en torno a una administración global del agua”⁵.

⁵ La propuesta de formar un Consejo Mundial del Agua surgió en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 y en la Conferencia Internacional sobre Desarrollo y Medio Ambiente de la ONU de 1993 en Dublín; en 1994 la Asociación Internacional de Recursos Hídricos (IWRA por sus siglas en inglés) organizó una sesión especial sobre el tema durante el Octavo Congreso Mundial del Agua en El Cairo, en donde se convino la resolución de crear dicho Consejo, junto con un Comité que lo apoyara para llevar a cabo el proceso preparatorio de su creación, dicho Comité Fundador sesionó 2 veces en 1995, para establecer la misión y objetivos del organismo. Resumen y traducción personal, a partir de: Consejo Mundial del Agua (2007) "About us / profile and mission" (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.worldwatercouncil.org>> (Consulta 3 de enero de 2007).

Su misión es:

“Promover la toma de conciencia, construir compromisos políticos en todos los niveles, incluyendo los más altos, en donde se toman las decisiones, para impulsar acciones sobre temas críticos del agua; facilitar la conservación, protección, desarrollo, planeación, manejo y uso del agua en todas sus dimensiones, sobre la base de un ambiente sustentable para el beneficio de la vida en la tierra⁶.

Y sus objetivos son:

- Proveer una plataforma para una visión común estratégica en torno a los recursos del agua y el manejo de los servicios del agua sobre una base sustentable, y promover la instrumentación de políticas públicas y estrategias efectivas a nivel mundial;
- Proveer asesoría e información relevante a instituciones y tomadores de decisión para el desarrollo e instrumentación de políticas públicas y estrategias a favor de los pobres para el manejo sustentable de los recursos y servicios del agua, respetando el medio ambiente, y promoviendo la equidad social y de género;
- Contribuir a la resolución de temas relacionados con aguas transnacionales.⁷

En virtud de sus principios de acción⁸, el Consejo realiza fundamentalmente actividades de difusión, apoyo y seguimiento a las acciones, planes y programas internacionales -como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo para el Milenio de la Organización de las Naciones Unidas, relacionados con el tema del agua⁹-, organiza diálogos (conferencias, talleres) multidisciplinarios a nivel regional, nacional y local

⁶ *Ibidem.*

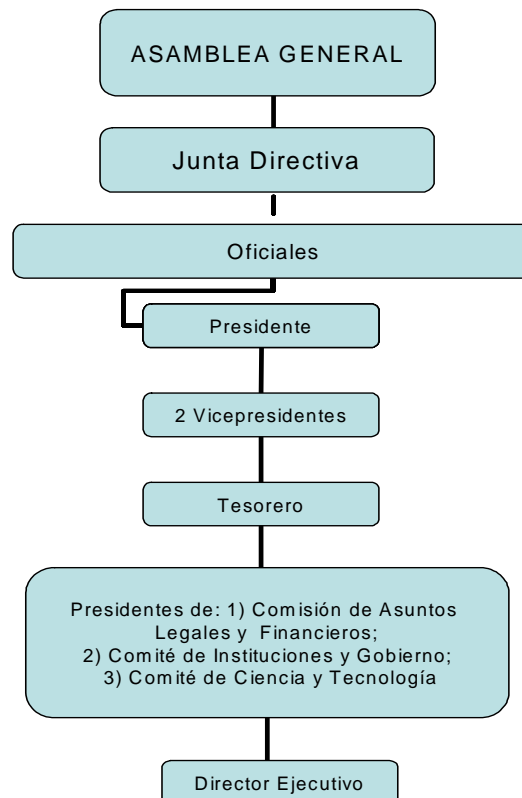
⁷ *Ibidem.*

⁸ “Restringe su actividad al ámbito de la política pública y solamente trata otros temas cuando son éstos tangenciales al del agua o controvertidos; Funge como facilitador y enlace en programas multidisciplinarios y no participa en aquellas labores que bien pueden ser llevadas a cabo por sus miembros; Colabora con sus miembros para identificar las implicaciones que en materia de política pública tiene su trabajo, y los ayuda a desarrollar y promover dichas implicaciones”. *Ibidem.*

⁹ El objetivo 7 (de 8) es Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y una de sus tres líneas de acción, es: “Reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso al agua potable. Dichas metas deben ser cumplidas para el año 2015. *Vid.* Organización de las Naciones Unidas (2007) “¿Qué son los objetivos de desarrollo del Milenio? / Los objetivos” (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>> (Consulta el 3 de enero de 2007).

y es en esta línea de acción, bajo la que se creó el concepto y organización de los Foros Mundiales del Agua, lo cual veremos más a detalle en el siguiente capítulo.

La Asamblea General de miembros es su máximo órgano de decisión y está conformado por 300 miembros representantes de los sectores público y privado, organizaciones no gubernamentales, instituciones financieras, asociaciones profesionales y académicas y agencias del sistema de las Naciones Unidas, representando a más de 50 países. Su estructura es la siguiente:



1.2 Antecedentes del concepto “Foro Mundial del Agua”

El Foro Mundial del Agua es considerado principal evento dentro del sector hídrico mundial, organizado a su vez por una institución no gubernamental, cuya

conformación misma da cuenta de la multiplicidad de culturas, instituciones, organizaciones, etc., que realizan una labor en torno al recurso hídrico y de la convocatoria que ello representa para el Foro, como canal de discusión y participación internacional. El Foro se organiza cada tres años y sus objetivos son:

- Elevar la importancia del tema del agua en las agendas políticas
- Apoyar la profundidad de los debates para la solución de los temas del agua en el siglo XXI
- Formular propuestas concretas y atraer la atención del mundo sobre su importancia
- Generar compromisos políticos

Para su organización, se define una estructura organizativa y temática básica. La primera se establece a partir del propio Consejo Mundial del Agua, en conjunto con las autoridades del país sede, para ello se crea el Secretariado.

En términos de la estructura temática, el Foro ha venido creciendo no sólo como espacio de diálogo para sus miembros, sino para el intercambio ministerial y de la sociedad en general. Se presentan y realizan intercambios de informes locales, nacionales, regionales o mundiales, se da seguimiento a los compromisos adquiridos en el evento anterior, se proporcionan espacios y plataformas de diálogo a distintos sectores: niños, jóvenes, mujeres, ONG's, artistas. Más abajo veremos la estructura del mismo en México, para dar cuenta de lo anterior.

El Primer Foro se llevó a cabo en Marruecos en 1997, aún cuando el CMA seguía en formación. El Segundo Foro se realizó en La Haya, Holanda en el año 2000 y como resultado de la primera reunión ministerial, se estableció una declaración

sobre la seguridad del agua para el siglo XXI. Para 2003 el país sede fue Japón: se emitió la respectiva declaración ministerial, además de reunir y reportar cerca de 3000 acciones locales en torno al agua.

A nueve años de su creación, los Foros Mundiales pasaron de incluir alrededor de 500 participantes en Marruecos, 5 700 en Holanda, 24 000 en Japón, para mantenerse en una cifra de asistencia promedio de 20 000 personas en México¹⁰. En ese sentido, el Consejo considera como uno de sus mayores logros, el que a través de los Foros, se ha contribuido a “Incrementar la conciencia sobre los temas globales del agua y la movilización política en torno a ello, sirviendo como piedras de toque hacia la colaboración global en los problemas del agua”¹¹.

1.3 Comisión Nacional del Agua (Conagua)

La Comisión Nacional del Agua es una institución mexicana que fue creada en 1989, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH). En 1994 se cambió su adscripción a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (actualmente SEMARNAT). A través de su evolución, siempre se le ha concebido como la autoridad federal responsable de definir la política hídrica mexicana. Entre las instituciones del Estado que la precedieron, se encuentran¹²:

¹⁰ Consejo Mundial del Agua (2007) *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Comisión Nacional del Agua (2007) "Conócenos: Historia de Conagua" (En línea) México, Dirección URL:<<http://www.cna.gob.mx>> (Consulta el 3 de enero de 2007)

- 1853 Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio
- 1917 Dirección de Aguas, Tierras y Colonización
- 1921 SAF / Dirección de Irrigación de la Secretaría de Agricultura y Fomento
- 1926 SAF / Comisión Nacional de Irrigación de la Secretaría de Agricultura y Fomento
- 1946 SRH / Secretaría de Recursos Hidráulicos
- 1976 SARH / Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (Resultado de la fusión de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, con la Secretaría de Recursos Hidráulicos)

1994 fue un año en el que además de definirse la incorporación de la Conagua al sector del Medio Ambiente, se emitió la Ley de Aguas Nacionales para contribuir en la definición del marco normativo de la política hídrica nacional, así como de la organización de la propia Comisión, a través de sus Oficinas Centrales, 13 Gerencias Regionales y 20 Gerencias Estatales.

En 1999 dio inicio una seria etapa de planeación, estableciendo como resultado un Plan Estratégico Institucional con misión y visión¹³, el cual fue ajustado en 2003, para quedar como sigue:

Misión: Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso.

Visión: Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua.

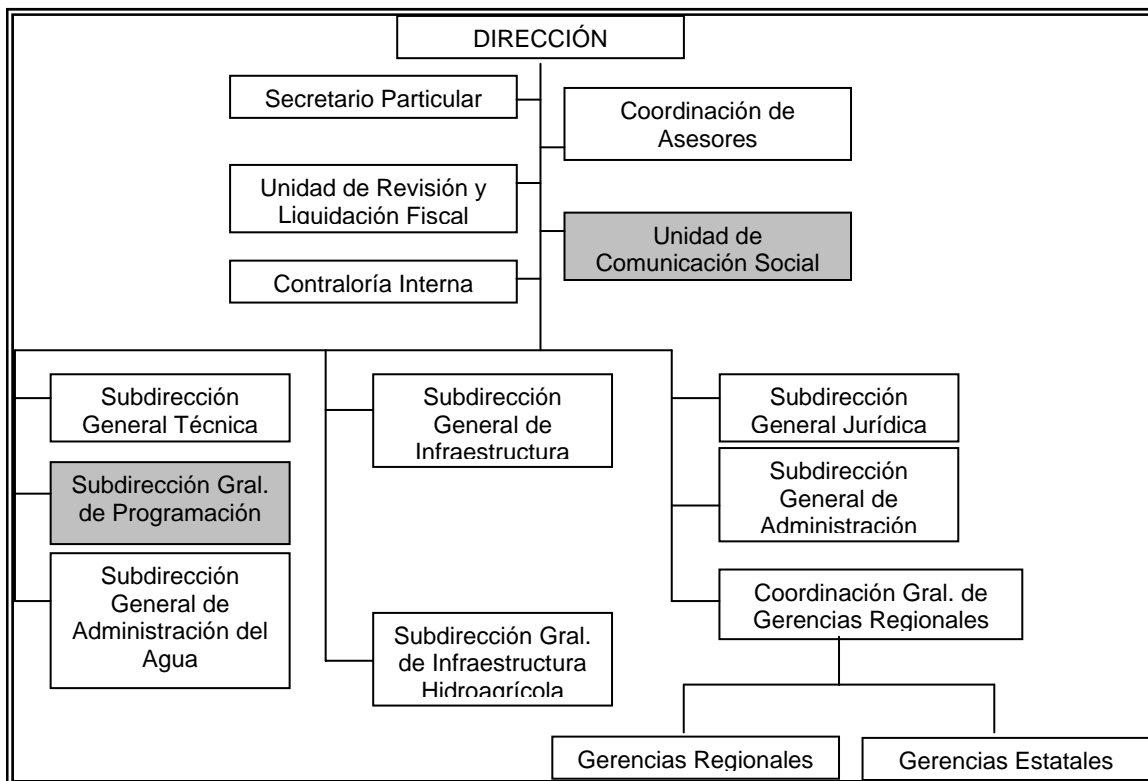
Asimismo se establecieron los siguientes objetivos, a partir del Programa Nacional Hidráulico 2001–2006:

1. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.

¹³ Comisión Nacional del Agua (2007) "Proceso de Planeación Estratégica en Conagua" (En línea) México, Dirección URL: <[http://intranet.cna.gob.mx/Intranet 2005/Inicio.aspx](http://intranet.cna.gob.mx/Intranet%202005/Inicio.aspx)> (Consulta el 3 de enero de 2007)

2. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
4. Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
6. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.¹⁴

Por lo anterior, desde los noventas y sólo con ligeros cambios, el organigrama¹⁵ de la institución ha estado constituido de la siguiente manera:



A fines de 2003, México fue designado país sede del IV Foro Mundial del Agua y con ello, la Comisión Nacional del Agua, pasó a formar parte del Comité Organizador. Casi al mismo tiempo, el Congreso Mexicano aprobó varias reformas

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ *Ibidem*

a la Ley de Aguas Nacionales (LAN), con importantes mandatos para la Comisión¹⁶.

En alcance a estos últimos, en el último trimestre de 2006 se publicó el Reglamento Interior de la Conagua, lo cual implica que se iniciará un proceso de reestructura interna para responder a la nueva organización y a los retos que representa el contexto nacional por el cambio en la Presidencia de la República y también tomando como referente acciones locales aprendidas en el IV Foro Mundial del Agua.

Por otro lado, cabe afirmar que la experiencia de Conagua en la organización de foros internacionales era nula, pues solamente en el año 2002 había realizado una reunión llamada “Foro Agua para las Américas en el Siglo XXI”¹⁷, equivalente a una de las tantas reuniones regionales preparatorias que deberían llevarse a cabo para el IV FMA, por lo que resulta evidente que la institución era la autoridad mexicana en la materia para liderar la parte “temática” , pero no tenía la

¹⁶ La obligatoriedad de emitir un Reglamento Interior como elemento rector de la organización interna de la Institución, ya que hasta ese momento se guiaba por el Reglamento Interior de Semarnat y en ese sentido, la organización, descentralización y adaptación de la estructura nacional de la Conagua en Cuencas Hidrológicas, a través de la reconversión de sus Gerencias Regionales en Direcciones Generales de Organismos de Cuenca y de sus Gerencias Estatales en Direcciones Locales. Diario Oficial de la Federación, *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua*, publicado el jueves 30 de noviembre de 2006.

¹⁷ La referencia que tenemos es por pláticas diversas con algunas personas en Conagua, sin embargo se buscó alguna referencia pública y lo que encontramos es que ese Foro pasó desapercibido para la Comunidad Internacional y la prensa, ya que fue muy difícil encontrar referencias en Internet y sólo se menciona aisladamente como una actividad preparatoria en el marco de las actividades regionales de preparación de la 12ª Sesión de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas que se llevaría a cabo en Nueva York en abril de 2004, en: Comisión Económica para América Latina y el Caribe del Centro de Estudios de Políticas de América Latina (CEPAL) (2007) "Avances de América Latina y el Caribe hacia el desarrollo sostenible en los temas de: asentamientos humanos, agua y saneamiento" (En línea) <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/14606/lcr2121_es.pdf (Consulta el 11 de enero de 2007), p. 4.

experiencia, ni el conocimiento en términos de logística, para hacer frente a ese reto.

1.4 Foros internacionales celebrados en México durante la administración del Presidente Vicente Fox (2000-2006)

Durante la presente administración, México fue país sede de importantes foros internacionales sobre diversos temas, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

1. Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (ONU) Marzo, 2002. Monterrey, N.L.
2. Reunión de Líderes Asia-Pacífico (APEC), Los Cabos, B.C.
3. V Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio, (OMC), Septiembre 2003. Cancún, QR.
4. Cumbre América Latina y el Caribe – Unión Europea (ALCUE), 2004. Guadalajara, Jal
5. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, 2003. Mérida, Yuc.

Como puede verse, el tema de medio ambiente no fue objeto del debate principal de ninguno de dichos foros, aunque fue abordado tangencialmente en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, señalando la necesidad de “movilizar los recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos de desarrollo de la ONU para el Milenio” y por otro lado, los trabajos de la V Conferencia de la OMC aludieron al vínculo entre comercio y medio ambiente¹⁸.

No obstante, al haberse definido en esta administración al agua como un asunto estratégico de seguridad nacional, particularmente por su impacto en el desarrollo nacional y en el objetivo de combatir a la pobreza, se había venido impulsando una

¹⁸ Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social. *Estrategia de Comunicación IV FMA (2005)*, México: Documento Interno, Diciembre 2004, p. 15

mayor atención y acciones en torno al tema en México, ello, aunado a la adopción de los principales planteamientos, compromisos y acciones derivadas precisamente de los foros internacionales en la materia¹⁹. En ese contexto, México solicitó la sede del IV FMA.

En el caso de las instituciones o dependencias organizadoras de los foros anteriormente mencionados, al haber reuniones de jefes de estado, presidentes, etc., la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) se involucraba totalmente -aunque no fuese la organizadora principal- y se sabe que contaba o tenía relación con una estructura con experiencia para coordinar la participación de México en eventos internacionales. Se trataba del llamado “Comité Organizador Mexicano” (COMORMEX), cuya dependencia y estructura no es precisa²⁰, pero que aparentemente estuvo involucrado con la organización de APEC, ALCUE, OMC, así como del desarrollo del pabellón mexicano en la Expo Internacional Aichi 2005²¹.

La Coordinadora de Comunicación del Foro, MCC. Heidi Storsberg Montes, se reunió al menos en una ocasión con la Directora del COMORMEX, la Lic. Mónica Ruiz Huerta, para consultarle sobre el desarrollo del trabajo y logística de

¹⁹ *Ibidem*, p. 12.

²⁰ Lo cual ha sido objeto de reflexión y múltiples solicitudes de información a través del IFAI, a través del ensayo *El derecho de acceso a la información aplicado en la recabación de información para tesis de licenciatura*, de Ricardo Cesar Corona Corral, consultado en: Instituto Federal de Acceso a la Información (2007) “Eventos: Certamen “La utilidad social del derecho a la información” (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.ifai.org.mx/eventos/2006/Acta%20de%20Fallo.pdf>> (Consulta el 11 de enero de 2007).

²¹ Algunos integrantes de las empresas contratadas para el Foro, señalaban haber tenido trato directo con el COMORMEX, tal es el caso del Lic. Carlos Jiménez Lizardi, Director de la empresa PROESSA, que fungió como apoyo principal de la Coordinación Logística del Secretariado.

comunicación durante dichos foros²². Sin embargo, además de que no se obtuvo ninguna guía precisa, poco después de dicha reunión, la Lic. Ruiz fue designada para otra tarea en la SRE, lo que impidió seguir solicitando asesoría de su parte o su equipo.

Un elemento diferenciador fundamental del IV FMA con los foros mencionados, -y definitorio en varios sentidos-, fue el hecho de que el ámbito de convocatoria en aquellos, en la mayoría de los casos, era eminentemente ministerial, jefes, cabezas o líderes de estados; pero en el caso del IV FMA, aún cuando la reunión ministerial es uno de los aspectos fundamentales de su organización, no era el único como veremos más adelante, lo que lo convierte en el Foro o Cumbre más grande de la administración del Presidente Fox, por lo menos en términos del número de eventos que se llevaron a cabo simultáneamente.

1.5 El IV Foro Mundial del Agua en México

Una vez que la Asamblea General del CMA en octubre de 2003 otorgó a México la sede del IV Foro Mundial del Agua, se estableció que se éste se llevaría a cabo del 16 al 22 de marzo de 2006, dado que el 22 de marzo es la celebración del Día Mundial del Agua y se pretendía empatar la culminación del evento con dicha

²² Fecha indeterminada de la reunión que posiblemente se llevó a cabo a principios de 2005, la cual se llevó a cabo en las oficinas de la Conagua, con la asistencia de Mónica Ruiz Huerta y Marco Arreola por parte del Comité y de Heidi Storsberg Montes, Carolina Vázquez (Subgerente de Información) y Marissa Mar (Subgerente de Unidades Foráneas) por parte de Conagua. Incluso en aquel momento no se pudo contar con mayor asesoría de su parte, pues ella y su equipo cercano se encontraban supervisando los trabajos en el pabellón mexicano en la Expo Aichi en Japón y muy poco tiempo después fue designada como oficial mayor de la SRE.

celebración, la cual atrae una gran atención social y mediática en esa fecha. Los principios que se establecieron para el Foro, fueron los siguientes²³:

- Privilegiar el valor del conocimiento y experiencias locales como un factor clave para el éxito de las políticas hídricas.
- Producir resultados concretos y orientados hacia las políticas dirigidos a apoyar las acciones locales en una escala mundial.
- Facilitar el diálogo entre diferentes sectores, ya que los problemas del agua son complejos y transversales.
- Utilizar esquemas regionales durante todo el Proceso de Preparación a fin de hacer frente a los retos regionales, para después producir compromisos a nivel regional y global.

El tema central elegido fue “Acciones Locales para un Reto Global”, partiendo de la intención de “facilitar y fortalecer los esfuerzos locales para enfrentar los grandes retos globales del agua, a través de una coordinación multi-sectorial, con especial énfasis en la participación de los actores locales y la correcta canalización del apoyo institucional y financiero de organismos internacionales”²⁴.

Bajo ese concepto, se definieron los elementos rectores del contenido temático o cinco ejes, que fueron los siguientes: 1) Agua para el desarrollo, 2) Implementación de la gestión integrada de los recursos hídricos, 3) Agua y saneamiento para todos, 4) Agua para la alimentación y el medio ambiente, 5) Manejo de riesgos²⁵.

²³ Unidad de Comunicación Social. *Bases para la Licitación Pública Nacional N° 16101113-014-05*. México: Documento Interno, Junio 2005, p. 47. (Publicadas posteriormente el Diario Oficial de la Federación 21 de julio de 2005).

²⁴ Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social. *Op. Cit.*, p. 22.

²⁵ Aunado a los ejes temáticos, se estableció la necesidad de un enfoque transversal, a través de las siguientes líneas: nuevos modelos para financiar iniciativas locales, desarrollo institucional y procesos políticos, desarrollo de capacidades y aprendizaje social, aplicación de la ciencia, la tecnología y el conocimiento, establecimiento de metas, monitoreo y evaluación de la implementación. IV Foro Mundial del Agua (2007) “Componente temático, perspectiva transversal” (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.worldwaterforum4.org.mx/home/procesotematico.asp?lan=spa>> (Consulta el 3 de enero de 2007).

En agosto de 2004, las actividades principales o “componentes” iniciales del foro mexicano, eran: Foro Temático (sesiones temáticas y acciones locales), Conferencia Ministerial, Expo y Feria del Agua, Presentaciones Regionales (talleres y reuniones regionales) y el Foro Virtual.²⁶

Para la semana del Foro en 2006, adicionalmente se llevaron a cabo diversos paneles y eventos especiales, entre ellos: el Foro Mundial Legislativo, Encuentro de Alcaldes y Autoridades Locales (municipios), conferencias con 14 gobernadores, Centro de Aprendizaje del Agua, 2do. Foro Mundial del Agua de los Niños, IV Foro Mundial Juvenil, 1er Encuentro Internacional de Cine, entre otros²⁷.

Para albergar todas esas actividades, una sede ya no fue suficiente, por lo que al final el Foro contó con tres sedes para su desarrollo: la Clausura y parte del Programa Ministerial se llevaron a cabo en el Hotel Camino Real; los Foros de Niños, Jóvenes y Centro de Aprendizaje del Agua, en el Centro Deportivo Olímpico Mexicano; mientras que el resto de las actividades e inauguración en el Centro Banamex.

Algunas de las cifras finales del evento fueron las siguientes²⁸:

1. Número total de participantes 19,766
2. Organizaciones Participantes de la Sociedad Civil (OSC's)

²⁶ Consejo Mundial del Agua (2007) "Primer anuncio (versión en inglés)" (En línea) México, Dirección URL: <http://www.worldwatercouncil.org/fileadmin/www/World_Water_Forum/WWF4/forum4_1st_announcement.pdf>, p.4. (Consulta el 3 de enero de 2007).

²⁷ Cfr. IV Foro Mundial del Agua “Resumen final de actividades del IV FMA” (En Línea) México, Dirección URL: <http://www.worldwaterforum4.org.mx/files/RESUMEN_DE_ACTIVIDADESspa.pdf>. (Consulta el 3 de enero de 2007)

²⁸ *Ibidem*, p. 5

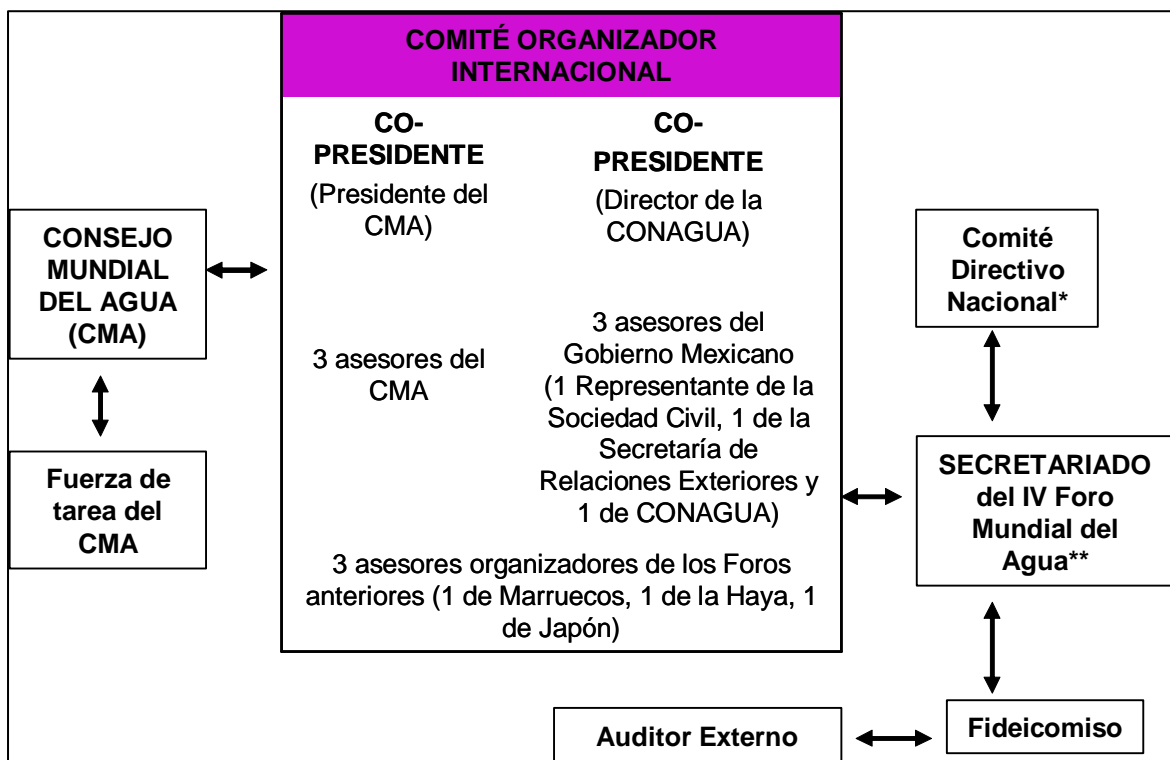
- Número de organizaciones 880
- Miembros de las OSC's registrados 1,515
- Países de origen de las OSC's 101
- 3. Conferencia ministerial
 - Número de delegaciones 149
 - Número de ministros 78
- 4. Número de alcaldes: 120
- 5. Número de legisladores: 150
- 6. Expo Mundial del Agua
 - Número total de asistentes 8,105
 - Número de empresas 340 (53% internacionales y 47% nacionales)
 - Países representados: 25
- 7. Feria del Agua
 - Número de expositores (gobiernos, organismos y regiones) 108 (50% nacional y 50% internacional)
 - Países representados 21
- 8. II Foro Mundial del Agua de Niños. Niños participantes 107
- 9. IV Foro Mundial Juvenil del Agua. Jóvenes participantes 95 (34 de México y el resto de 22 países)
- 10. Número de reporteros (periodistas) asistentes: 1,395

En ese sentido cabe mencionar, como más adelante veremos, que todos los espacios en donde se llevaron a cabo las actividades arriba mencionadas, fueron ambientados conforme la imagen institucional u oficial del Foro, excepto la Expo del Agua, cuya imagen también fue autorizada por el Secretariado, pero quedó bajo la responsabilidad de la empresa contratada para su implementación.

1.6 El Secretariado del IV Foro Mundial del Agua (FMA)

La estructura que se creó -conforme las experiencias de los Foros anteriores-, como espacio de decisión al más alto nivel nacional e internacional, para el inicio de los trabajos del Foro, fue el Comité Organizador Internacional, asimismo se contempló la figura de un Comité Directivo Nacional.²⁹

²⁹ El Comité Directivo Nacional estaba conformado por las Secretarías de: Relaciones Exteriores, Medio Ambiente, Salud, Educación Pública, Turismo, Desarrollo Social y Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y



Fuente: Primer Anuncio del IV FMA, Agosto 2004.

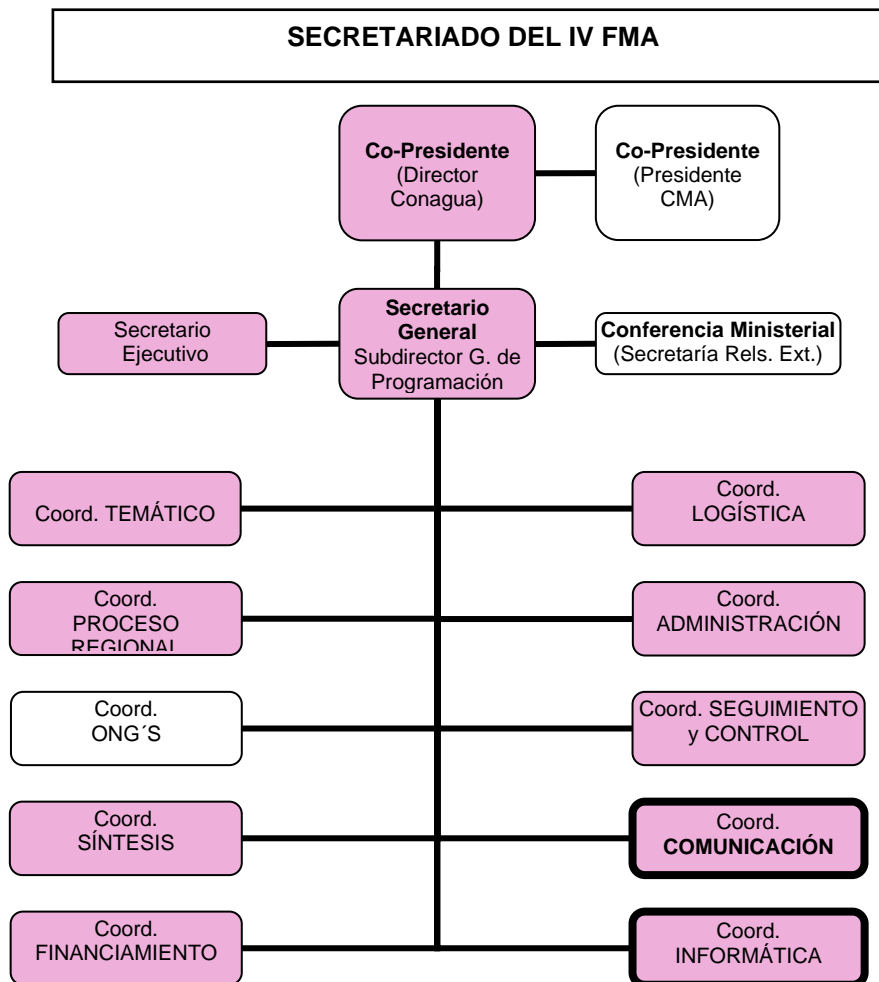
También desde el inicio del proceso de preparación del IV Foro Mundial del Agua se determinó que éste incluiría “la realización de diversas actividades encaminadas a lograr la participación de múltiples actores en él (...) para fines prácticos, dicho proceso de preparación será organizado a nivel regional, y será coordinado por el Secretariado (...) en colaboración con el Consejo Mundial del Agua (...)”³⁰.

La estructura del Secretariado no apareció nunca en documentos públicos y solamente se agregaba un Directorio al final de algunos de éstos, o bien, aparecía en

Alimentación; así como por la Comisión Nacional del Agua, Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, Consejo Consultivo del Agua, Asociación Nacional de Empresas de Agua y Saneamiento, Universidad Nacional Autónoma de México y la Fundación Gonzalo Arriente. Comisión Nacional del Agua, Consejo Mundial del Agua, *Op. Cit.*, p. 13.

³⁰ *Ibidem*, p.4

la página de Internet³¹. La siguiente estructura que se presenta, es extracto de un Organigrama realizado por la Coordinación de Seguimiento del Secretariado, algunos meses antes del evento:



Fuente: Adaptación propia del Organigrama, versión 11 noviembre 2005, realizado por la Coordinación de Seguimiento del Secretariado.

Por otro lado, si bien había dificultad de contar con claridad respecto de la estructura y funciones -particularmente de los colaboradores de cada coordinación-, también se puede decir que no se tiene conocimiento de la realización de ningún

³¹ IV Foro Mundial del Agua (2007) “Directorio” (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.worldwaterforum4.org.mx/home/directorio.asp?lan=spa>> (Consulta el 3 de enero de 2007)

Manual de Organización o documento integrador que se hubiera preparado para conocimiento de las áreas que lo conformaron.

Lo anterior en función del tamaño de la estructura y del evento en si mismo, el alcance de las responsabilidades y los procesos principales, situación que como veremos en el último capítulo, impactó, por lo menos en el nivel en el que se situó la Coordinación de Ambientación, cuyo reporte de experiencia es el objeto de este trabajo.

Ahora bien, para la organización interna, todas las áreas sombreadas del organigrama anteriormente presentado, señalan los cargos que fueron asignados a personal de la Conagua.

Como puede verse, la Secretaría General recayó en la Subdirección General de Programación y de las 11 áreas que estaban bajo su supervisión, 7 formaban parte de la misma. Solamente las Coordinaciones del Proceso Regional (Coordinador de Asesores de la Dirección General), de Comunicación (Gerente de la Unidad de Comunicación Social) e Informática (Gerente de Informática) recayeron en áreas diferentes de la estructura institucional.

Ello es reflejo de que la carga de trabajo de organización del Foro se concentró en la Subdirección General de Programación, dos áreas staff de la Dirección (Coordinación de Asesores y Comunicación Social) y la Gerencia de Informática de la Subdirección General de Administración. Ello, cuando la Conagua cuenta al

menos con otras 6 Subdirecciones y casi 17,000 trabajadores en todo el país que podían haber tenido una participación mucho más activa en estos trabajos³².

Desde octubre de 2003 la mayoría del personal daba sólo atención parcial a las actividades del Foro, la cual aumentó de manera gradual conforme el evento se acercaba, hasta invertir casi la totalidad del tiempo laboral y horas extras, a las tareas asignadas para su organización.

Para el 11 de noviembre de 2005, dicha estructura contaba con 58 personas desde servicio social, personal de apoyo, mandos medios y superiores. Aunque en el caso de las coordinaciones, el nivel de responsabilidad y funciones no necesariamente se correspondía con el salarial, ya que de 10 de éstas, sólo 5 estaban ocupadas por mandos superiores (nivel gerentes), 4 mandos medios (subgerentes) y 1 externo³³.

Por otro lado, se contaba con 20 personas de apoyo externo y varias empresas y asociaciones externas con su personal respectivo, para dar apoyo a las diferentes coordinaciones³⁴.

³² A finales de 2004 y principios de 2005, quien suscribe, realizó una campaña de comunicación interna dirigida a todos los trabajadores de la Conagua. El dato que nos dio la Gerencia de Personal para conformar nuestro público objetivo, señalaba entonces que el aproximado del público interno era de 17 mil trabajadores, de donde el 21 % era personal de mandos superiores y mandos medios. Subgerencia de Unidades Foráneas, *Informe Final. Campaña de Difusión Interna sobre 'Plan Estratégico Institucional-Todos sabemos las respuestas'*, México: Documento Interno, 2005, p. 5.

³³ Las coordinaciones con mandos superiores al frente eran: Comunicación, Informática, Logística, Proceso Regional y Síntesis. Los mandos medios estaban en las Coordinaciones de Administración, Financiamiento, Temático y la de Seguimiento y Control. El externo era el de ONG's.

³⁴ Las Asociaciones eran ANEAS (Asociación Nacional de Empresas de Agua y Saneamiento), AMALAS (Asociación Mexicana de Agua Limpia y Ambiente Sano AC) y empresas contratadas a esa fecha. Coordinación de Seguimiento y Control del Secretariado, *Organigrama del Secretariado del IV FMA*. México: Documento Interno (plano), versión 11 de Noviembre de 2005.

En conclusión, se puede afirmar que la Comisión Nacional del Agua era la dependencia mexicana, cuya autoridad federal en el tema hídrico, la hacía idónea para la organización temática del evento.

Sin embargo no puede decirse lo mismo respecto de la cuestión logística, pues como pudimos apreciar, la magnitud del evento lo situaba cada vez más en un mayor nivel de complejidad y la Conagua no tenía experiencia en organización de eventos de gran nivel.

Por otro lado, consideramos que la Conagua tampoco supo aprovechar la fortaleza interna que le da el contar con miles de empleados, los cuales, más allá de no ser expertos en organización, muchos de ellos -bajo una dirección adecuada-, pudieron contribuir a la realización de trabajos durante el proceso preparatorio. Sin embargo no hubo comisiones considerables de empleados -por parte de áreas centrales, regionales y estatales- sino hasta el evento como asistentes.

Las limitaciones demostradas en la organización del Foro a nivel interno en la Conagua, impactaban principalmente en la falta de gente para realizar todas las actividades que suponían la organización de cada componente.

En el siguiente capítulo revisaremos la estructura y funciones de la Coordinación General de Comunicación del Foro, para conocer el área, así como las estrategias que dieron origen a la actividad cuyo reporte es el objeto de este trabajo, a saber, la aplicación de la Imagen Institucional a las sedes del evento, a través de la ambientación oficial del mismo.

CAPÍTULO 2. LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL IV FORO MUNDIAL DEL AGUA Y LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Una de las coordinaciones del Secretariado del IV Foro Mundial del Agua, cuya función estaba muy clara y que además, dentro de la estructura de Conagua, cumplía el mismo tipo de función que le fue asignada, fue la Unidad de Comunicación Social. A ésta se le encomendó el desarrollo de la estrategia nacional e internacional de comunicación para el evento.

A lo largo de este capítulo, revisaremos las adaptaciones que en términos de su estructura interna debió realizar dicha Unidad, para responder a las diversas necesidades y actividades de organización previa y durante el evento, en virtud de la estrategia desarrollada. En ese sentido, se revisarán específicamente los aspectos de la estrategia que sirvieron como marco a las actividades de aplicación de imagen institucional a los eventos preparatorios y al principal de marzo 2006.

2.1 Ajustes a la organización interna de la Unidad de Comunicación Social de Conagua y desarrollo de estrategia de comunicación del Foro

Desde el inicio de los trabajos preparatorios del Foro (2003-2004), la Gerente de la UCS designó a la Coordinación de Planeación, como un área que se encargaría de ser enlace y dar seguimiento a las actividades solicitadas por el Secretariado.

Desde ese momento se advirtieron dos necesidades prioritarias que debían atenderse para enfrentar la responsabilidad asignada: “contar con el soporte institucional al

interior de la UCS, mediante la suma de sus recursos humanos, capital intelectual y procedimientos operativos (...) y contar con el servicio de empresas especializadas, firmas líderes en el ramo, con oficinas en México y que pudieran ofrecer un servicio integral de comunicación en el ámbito nacional e internacional”³⁵.

Sobre la primera y desde nuestro punto de vista, consideramos que la UCS tuvo dos momentos genéricos de organización: uno para toda la etapa preparatoria (2003 - 2005) y otro, de operación para la semana del evento (2006). En el siguiente cuadro pueden verse las adaptaciones que se hicieron de los cargos de los Subgerentes de la Unidad, para responder a las responsabilidades ambas etapas: la preparatoria y la de operación durante el evento.

Cargos en Conagua (2003-2006)	Responsabilidades etapa preparatoria (2003-2005)	Responsabilidades etapa operación (2006) (en Centro Internacional de Prensa)
Gerente de la UCS	Coordinación General/ Área Internacional, Prevención de crisis	Coordinadora General (CG)
Coordinadora de Planeación	Secretaría Técnica/Área Internacional/ Información	C. Adjunta (CA)
Subgerente Editorial	Información/Programa Editorial	Editorial
Subgerente de Información	Relación con Medios	Prensa
Subgerente de Difusión	Mercadotecnia	Producción
Subgerente de Unidades Foráneas, eventos y expos	Organizacional, eventos y expos	Ambientación
-	-	Logística y Acreditaciones

Fuente: Elaboración propia con base en experiencia.

En el caso de la segunda necesidad prioritaria señalada y también como parte de las primeras investigaciones para integrar la estrategia de comunicación nacional e internacional para el Foro, la UCS se asesoró con el área de Comunicación del

³⁵ Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social de Conagua, *Reporte integral del programa de comunicación nacional e internacional del IV Foro Mundial del Agua 2003-2006*, México: Documento interno, Julio 2006, p. 6.

Consejo Mundial del Agua y miembros del Secretariado de los Foros anteriores (II y III), para conocer detalles de su organización en esa materia³⁶. Posteriormente -como vimos en el capítulo anterior- también solicitó asesoría de los organizadores de los foros internacionales realizados durante el sexenio del Presidente Vicente Fox.

Como resultado de dichas consultas entre 2003 y 2004, la Unidad recurrió a la asesoría de empresas especializadas internacionales, entre éstas: Hoffman and Hoffman Public Relations -la cual había sido la responsable de las estrategias de comunicación de los dos Foros Mundiales anteriores (Holanda y Japón)-, Zimat Gollin and Harris y Burson Marsteller México.

A través de esos acercamientos, de acciones realizadas por su cuenta y de algunos servicios solicitados a las mismas, la UCS realizó un ejercicio que presentó al Secretariado en enero de 2004 como “Estrategia de comunicación Social” en el que definió etapas y acciones para la misma³⁷. En diciembre de 2004 integró un documento más completo y con más acciones, que fue el que guió los trabajos durante todo el primer semestre 2005, hasta que en julio de ese año se redimensionó la estrategia y contrató a la empresa Burson³⁸.

³⁶ *Ibidem*, p. 8.

³⁷ Unidad de Comunicación Social, *Estrategia de Comunicación Social IV Foro Mundial del Agua* (2004). México: Documento interno, Enero 2004, p. 16. Las etapas de este documento están reflejadas en el cuadro que se presenta, como “Concepción de estrategia inicial” y son las siguientes: Pie página. 1) Preparatoria de Septiembre 2003 a Marzo 2004; 2) Posicionamiento del 22 Marzo a Diciembre 2004; 3) Ejecutora año 2005 y 4) Reforzamiento de Enero a Marzo 2006 y posterior al Foro.

³⁸ *Vid. Supra*. Nota de pie de página No. 22.

En ese sentido, resulta evidente que las adaptaciones a la estructura de la UCS, también debieron responder a los ajustes de la estrategia, para lo cual contó con el apoyo de consultores especializados en la materia. Ello se refleja en el siguiente cuadro, a través de sus *fases* de organización:

Etapas estratégicas de comunicación y organización de la UCS-Conagua para la Coordinación de Comunicación del IV FMA																																		
AÑO	2003			2004												2005												2006						
MES	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Concepción de estrategia inicial	Preparatoria			Lanzamiento	Posicionamiento												Ejecución												Reforzamiento					
ETAPAS de organización UCS	Preparatoria																	Operativa	Evaluación															
Fases de Intensidad en la comunicación															I																			
FASES de organización UCS	Investigación necesidades de comunicación del Foro y difusión de las primeras actividades preparatorias, hasta el lanzamiento oficial. Concepción inicial de estrategia.			Cobertura y difusión (medios y campañas) sobre actividades preparatorias del Foro. Avance en definición total de estrategia.												Documento Estrategia de Comunicación	Operación Comité de Comunicación. Primera parte en la implementación de actividades en todos los equipos de comunicación.			Redimensionamiento de estrategia y contratación de BIM	Reorganización de equipos y actividades. Segunda parte de implementación y desarrollo de productos de comunicación, apoyo para organización previa						Definición de roles para semana de Foro	Operación en CIP		Elaboración de reportes e informe final		Evaluación y seguimiento		

Fuente: Elaboración propia con base en documentos citados (2004-2006)

Sobre lo anterior, revisaremos más a detalle las funciones genéricas realizadas tanto en la etapa preparatoria, como en la de operación, así como las líneas de trabajo, conforme la estrategia general.

2.2 Etapa Preparatoria. Primera Parte

Las áreas (Subgerencias) de la UCS desde 2003 y todo el 2004, estuvieron organizadas de acuerdo a sus funciones en Conagua y a las actividades planteadas en la estrategia de comunicación que se estableció para 2004.

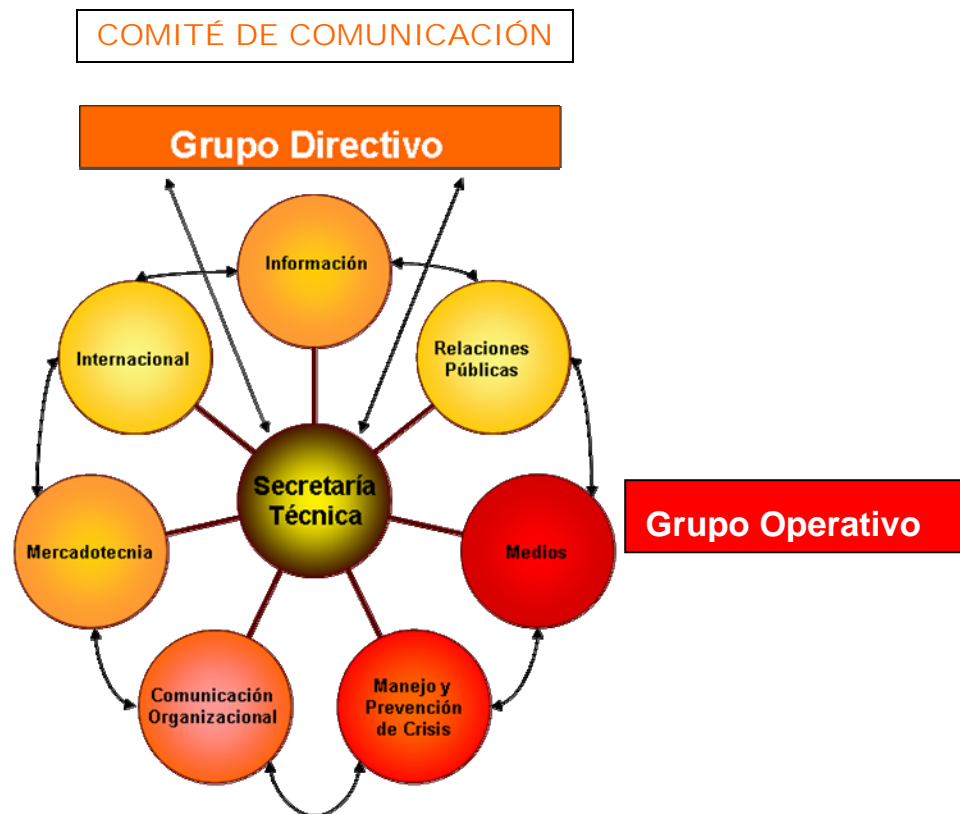
Las actividades comunes que se pretendía realizar en las tres primeras etapas, eran: boletines mundiales, campaña de publicidad (spots tv nacional e internacional, radio, documental, inserciones) premios, paquetes informativos a periodistas, conferencias, entrevistas, exposición itinerante del Foro, definición de mensajes clave. Asimismo, durante y posterior al Foro, se habían planteado: boletines de prensa nacionales, internacionales, conferencias, presentación de reporte final a medios, memorias, evaluación estrategias de medios, campaña publicidad, etc.

En ese sentido puede decirse que en efecto, se llevaron a cabo varias de las actividades planteadas hasta diciembre de 2004, en virtud del primer ajuste de estrategia, que en realidad sería el acercamiento más completo a lo que se podía requerir para un evento del nivel del Foro.

Es hasta enero de 2005, que el área de comunicación estableció la primera estructura formal para responder a necesidades concretas del Foro, en virtud de la estrategia que se presentó ese mes³⁹.

³⁹ Unidad de Comunicación Social, *Minuta de instalación del Comité de Comunicación*, México: Documento interno, 12 de Enero de 2005. p.1.

Para lo anterior se instaló un Comité de Comunicación, constituido por un Grupo Directivo y uno Operativo, dividido éste a su vez en los equipos de trabajo que pueden apreciarse en la siguiente figura⁴⁰:



Al Grupo Directivo le correspondía mantener la visión estratégica y toma de decisiones, mientras el Grupo Operativo tenía como responsabilidades:

- Ejecutar las acciones de la estrategia de comunicación en cada área.
- Aportar elementos para evaluar el funcionamiento y los avances en la estrategia.
- Proporcionar la información y recursos necesarios para la implantación de las acciones.
- Advertir oportunamente hechos o factores que interfieren con la estrategia o la pueden desviar y en ese caso, proponer soluciones, alternativas, líneas de acción y argumentales para retomar el rumbo de la estrategia.
- Informar a la Secretaría Técnica de los avances de sus grupos respectivos de trabajo (reunión staff, lunes).

⁴⁰ Unidad de Comunicación Social, *Operación del Comité de Comunicación*, México: Documento Interno, presentación en power point, Enero, 2005. p.p 3-4.

- Afinar la estrategia de acuerdo a los lineamientos otorgados por el equipo directivo.
- Dar seguimiento puntual al cumplimiento de los programas.

2.2.1 Adopción formal de estrategia, enero 2005

La estrategia 2005⁴¹, cuyas acciones debían ejecutar los equipos de trabajo del Grupo Operativo, se basó en los siguientes elementos:

1. Contexto comunicacional,
2. Análisis de fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades (FODA) sobre el contexto, el concepto del Foro Mundial del Agua y los organizadores,
3. Objetivos de comunicación,
4. Definición de públicos objetivo,
5. Concepto rector de comunicación,
6. Posicionamiento,
7. Referentes y mensajes clave,
8. Intensidad de la comunicación,
9. Objetivos y aplicaciones (programas) por áreas de comunicación:
 - **Comunicación Institucional: identidad gráfica institucional**, diseño y acceso permanente a la información, relaciones gubernamentales, relaciones públicas, relación con medios y prevención y manejo de crisis.
 - **Comunicación Mercadotécnica:** lanzamiento oficial del IV FMA como táctica mercadológica, campaña de publicidad, prendedor del agua, el tour del agua, eventos y exposiciones para el tour del agua, paquetes de comunicación para patrocinadores, entre otros.
 - **Comunicación Organizacional:** Integración del equipo de trabajo (Secretariado), sistema de comunicación interna, integración y capacitación de voluntarios
 - **Comunicación Internacional.**

Dado lo anterior, se ofrece un resumen de los puntos que identificamos como referente para el trabajo de la Coordinación de Ambientación, en la aplicación y montaje de imagen en las sedes del evento, que es el objeto de este reporte.

⁴¹La estrategia de comunicación nacional e internacional para el IV Foro Mundial del Agua (primer semestre 2005), se basó en gran parte en el “Modelo de Comunicación Total” creado por Zimat, el cual se basa en: “la combinación de factores conceptuales y operativos, que aseguran un enfoque estratégico y de largo plazo en materia de comunicación; al tiempo que se atienden asuntos tácticos y tareas comunicacionales que requieren acción inmediata y puntual”. Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social de Conagua, *Ibidem.* p. 12

Por ello, a continuación revisaremos: objetivos de comunicación, públicos objetivo, concepto rector de comunicación, intensidad de la comunicación; posteriormente nos detendremos sólo en uno de los derivados de las aplicaciones por áreas de comunicación, que es el Programa de Identidad Gráfica Institucional, por considerar que se trató de una de las herramientas más importantes con las que contó la Coordinación de Ambientación.

a) Objetivos generales de comunicación⁴²

- Posicionar el agua como un elemento esencial para el desarrollo social y económico de la humanidad.
- Posicionar el IV Foro Mundial del Agua como una plataforma de diálogo de múltiples actores, para encontrar las mejores herramientas de desarrollo a nivel local, relacionadas con el tema del agua, como parte de la solución a un reto global.
- Promover la participación sustantiva de las instancias involucradas en el tema del agua, durante los trabajos del Foro.
- Posicionar a México como un país comprometido con el cuidado y manejo sustentable del agua, como elemento primordial para el desarrollo.
- Dar a conocer los beneficios concretos y tangibles que deriven del Foro, tanto como para la proyección y liderazgo de México a nivel internacional, como para el bienestar y desarrollo de su gente.

b) Públicos objetivo: Ante el perfil del Foro, evidentemente la estrategia se enfocó tanto a los públicos nacionales como internacionales, agrupados de manera genérica en: tomadores de decisiones relacionadas con el agua, expertos del sector hídrico, medios de comunicación y público en general⁴³.

⁴² *Ibidem.* p. 34.

⁴³ *Ibidem,* p. 35.

c) **El concepto rector** fue el siguiente: “Las mejores soluciones locales en el manejo del agua como herramienta para el desarrollo, con el compromiso de todos”⁴⁴.

d) **Etapas e intensidad:** La estrategia se dividió en tres etapas: 1) Agua para el desarrollo, 2): La participación de todos es necesaria y 3) El Foro es parte de la solución. El documento de la estrategia las explicaba así:

“La primera etapa está enfocada a informar a nuestros públicos sobre la importancia del agua para el desarrollo, de tal manera que introduzcamos el tema en la agenda de opinión pública. La segunda etapa está orientada a crear conciencia y otorga responsabilidades directas a nuestros públicos objetivo, a nivel personal, comunitario y global en la búsqueda de soluciones a los problemas del agua en el mundo. La tercera etapa, que incluye la celebración del IV Foro Mundial del Agua, está enfocada a promover la movilización de nuestros públicos para que vean al IV Foro como parte de la solución y como una oportunidad de contribuir activamente a la solución del problema del agua, a través de la participación en alguna o varias de sus actividades”⁴⁵.

Dichas etapas se dividieron en 5 fases que marcaban la intensidad de la comunicación, referencias que fueron mayormente utilizadas para las actividades de relación con medios nacionales e internacionales y mercadotecnia. Éstas pueden apreciarse en el cuadro de la página 31, como “fases de intensidad en la comunicación”.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 40.

⁴⁵ *Ibidem*. p. 43

2.2.2 Aplicación por áreas de comunicación. El Programa de Identidad Gráfica Institucional.

Como se señaló arriba, la estrategia contaba con cuatro áreas de comunicación: mercadotécnica, organizacional, internacional e institucional. Las actividades de ambientación no se asignaron expresamente en ninguna de dichas áreas, aunque es evidente que el área de comunicación institucional se refería a todo lo que tenía un impacto en la imagen de la organización y comprendía: imagen gráfica institucional, relaciones gubernamentales, públicas y relación con medios, entre otros.

Como parte de los objetivos específicos que se plantearon para esa área de la comunicación, se determinó el de: “establecer, fortalecer y mantener la imagen y reputación del IV Foro Mundial del Agua”, para ello se implementó un Programa de Identidad Gráfica Institucional a través de 3 acciones principales: 1) Creación del concepto de identidad gráfica, 2) Aplicación de identidad gráfica, 3) Manual de lineamientos de uso de las aplicaciones gráficas.

Para el Programa de Identidad Gráfica Institucional no había un grupo ejecutor específico, dado que fue responsabilidad de todos los equipos y personal, aplicarlo en su ámbito de competencia.

Cabe mencionar que incluso antes de desarrollar el programa citado, la Unidad de Comunicación Social ya había desarrollado un “Manual de Identidad” (2004)

obedeció a la urgencia de contar con una imagen del Foro, ante la inminencia de las actividades preparatorias y el lanzamiento del mismo en marzo de ese año. Esa primera imagen integraba únicamente los tonos azules característicos de los logotipos de Conagua y del Consejo Mundial del Agua, así como el slogan “acciones locales para un reto global”⁴⁶.




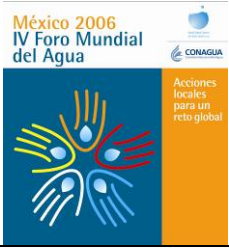

Sin embargo dicho Manual resultó insuficiente para cubrir el fortalecimiento y redefinición total de la imagen gráfica, lo cual se atendió a través de un nuevo y más completo Manual de lineamientos de uso de las aplicaciones gráficas, que a su vez era parte de un Programa de Identidad Gráfica Institucional.

El nuevo Manual señalaba: La identidad institucional propuesta para el IV Foro Mundial del Agua establece una continuidad con respecto a los foros anteriores a través de la inclusión de la imagen gráfica del Consejo Mundial del Agua. Al mismo tiempo, construye una personalidad propia para el IV Foro Mundial del Agua a través del elemento gráfico `manos` que representa gráficamente el tema central del foro `Acciones locales para un reto global`.⁴⁷

⁴⁶ Coordinación de Comunicación del IV Foro Mundial del Agua, *Manual de Identidad Gráfica del IV Foro Mundial del Agua*, México, Edición 2004.

⁴⁷ Coordinación de Comunicación del IV Foro Mundial del Agua, *Manual de Identidad Gráfica del IV Foro Mundial del Agua*, México, Edición 2005, p. 8.

En ese sentido, el concepto de identidad gráfica se basó en el elemento “manos”, que a su vez representaba el tema central del foro “acciones locales para un reto global”. Dichos elementos definidos, integrados y reglamentados en un nuevo Manual de Identidad Gráfica (2005)⁴⁸, se conjugaron como sigue:

DEFINICIÓN DE ELEMENTOS	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
<p>La mano: Símbolo universal de acción e integración. Evoca, en conjunto con otras manos, cooperación y trabajo en equipo. Las cinco manos, en distintos colores, representan los pueblos y regiones que manifiestan el problema global del agua.</p> <p>La gota de agua: Una gota en la palma de la mano, representa las acciones locales que deben tomarse para proteger y asegurar el uso sustentable del recurso.</p> <p>Colores: Selección en tonos de azul por su evocación líquida y tonos como: amarillo, naranja y rojo, que evocan la calidez y hospitalidad mexicana. Juntos generan una gama cromática llamativa y moderna que llama la atención del público.</p>	<p>Concepto de identidad</p> 
<p>País sede: México 2006</p> <p>El Foro: Une al Consejo Mundial del Agua con el país sede, dándole relevancia mundial al evento.</p> <p>Manejo de la marca CMA: La marca CMA ha sido racionalizada de tal forma que se crea un mismo mensaje para todo aquel que entra en contacto con ella. Su uso apoyará al IV Foro Mundial del Agua. El CMA es el respaldo detrás de cada acción. En el caso de que la imagen sea utilizada en México deberá aparecer junto con el logotipo de la Comisión Nacional del Agua*.</p> <p>Tema central (Slogan): Acciones locales para un reto global.</p>	<p>Logotipo oficial:</p> 
	

⁴⁸ *Ibidem.*

Cabe mencionar que el “manejo de la marca CMA” (Consejo Mundial del Agua) era el elemento central que daba continuidad con los foros anteriores y podía ser utilizado sin el logotipo de la otra institución organizadora (Comisión Nacional del Agua), aunque ello aplicaba principalmente para el desarrollo de materiales fuera del país. La imagen del III Foro p.e, solamente incluía el Logotipo del Consejo y el texto de identificación del evento⁴⁹.



Inauguración del III Foro Mundial del Agua

Fuente: Galería fotográfica del III FMA, en http://210.169.251.146/html/photo/16kyoto_02.html

Sobre lo anterior, al haber definido entre los objetivos de comunicación del Foro el “posicionar a México como un país comprometido con el cuidado y manejo sustentable del agua...”, ese posicionamiento no sería sólo para México, sino también para la Conagua -por lo menos a nivel nacional-. Por ello no sólo se había agregado el texto de México 2006 -como país sede- al logotipo oficial, sino también el logotipo de la Conagua, lo cual debía ser aplicado absolutamente en todos los materiales de comunicación interna y externa del Foro en nuestro país.

⁴⁹ Cfr. Anexo 5. Extracto de informe fotográfico del trabajo de la Coordinación de Ambientación del IV FMA.

El Manual citado desarrolló aplicaciones a formatos diversos de comunicación: papelería oficial, volantes, displays (banners), carteles, promocionales, parabuses, espectaculares. Asimismo propuso estilos y usos de fotografías, a la vez que advertía: “un sistema fotográfico efectivo y entendible es necesario para mantener fuerza visual de la identidad gráfica”⁵⁰ Dentro de esa propuesta contemplaba los siguientes aspectos:

1. Agua como concepto: imágenes de agua de manera abstracta,
2. Usos del agua: imágenes de agua y gente en diferentes circunstancias,
3. Agua en México: agua en lugares turísticos mexicanos,
4. Manos y agua: refuerzan la identidad al usar manos cuidando el agua,
5. Ejes temáticos: imágenes relacionadas con los principales retos para el cuidado del agua a nivel mundial.

Hacia fines de 2005, las aplicaciones y fotografías comenzaron a ser insuficientes⁵¹ y también se requería mayor versatilidad en los usos del logotipo, por ello se realizó una extensión al Manual, con anuncios para medios impresos, mamparas de ambientación de eventos, artículos utilitarios (playeras, gorras, tazas, lápices), entre otros. Ello demuestra que la demanda para desarrollar las más variadas aplicaciones y adaptaciones, sobre todo para productos de difusión, fue rápidamente en aumento, a medida que también se desarrollaban las fases de comunicación planteadas.

El momento en que se realizó la “extensión” del Manual, coincidió con que la Conagua actualizó su logotipo institucional (después de 16 años). De hecho, uno de

⁵⁰ Coordinación de Comunicación. *Manual...*, p. 22.

⁵¹ Una limitante que surgió para comunicar mejor (gráficamente) el concepto rector y los mensajes clave, a través de su aplicación en la ambientación a las sedes del evento, fue la escasez o baja calidad de las fotografías, cuyos derechos de reproducción habían sido comprados desde los inicios del proceso preparatorio. El número de diseños que debían prepararse y el desafío de ambientar las sedes con mejores fotografías, orilló a utilizar creativamente las mismas o a hacerles varias adaptaciones, lo cual es un elemento a tomar en cuenta, dados los requerimientos por la magnitud y tipo de evento. Ver capítulo siguiente.

los argumentos para llevar a cabo dicha acción, fue que todo el proceso preparatorio del IV FMA estaba dando visibilidad a la Comisión y todavía faltaba la etapa del evento en marzo, por ello, se aprovechó la oportunidad de difusión para la Institución, así como para su logotipo actualizado⁵².

2.2.3 La aplicación de identidad gráfica o imagen institucional del Foro a los eventos preparatorios

Si bien hemos dicho que ninguna de las cuatro áreas de la estrategia de comunicación de principios de 2005 consideraba las actividades de ambientación para el Foro, sin embargo el área de comunicación institucional proveyó del Programa de Identidad Gráfica Institucional, cuya ejecución y aplicación a los eventos en la etapa preparatoria, se realizó a través de la Subgerencia de Coordinación de Unidades Foráneas, cuyas funciones en la (UCS) Conagua coincidían con dicha labor.

El reporte final de la UCS sobre dicho aspecto, señaló:

“Del 2004 al primer trimestre de 2006, se mantuvo presencia del Foro en 120 eventos, a través de apoyo a su ambientación y presentación de exposiciones, tanto a nivel nacional e como internacional. Tal fue el caso de reuniones preparatorias y regionales en México, Guatemala, Nueva York, El Salvador, entre otros eventos como la Semana del Agua en Estocolmo, el 1er Taller Latinoamericano de la Red Municipal de Agua, la Conferencia Anual de la Asoc. Americana de Recursos Hídricos, Exhibición Anual Técnica de la Wef Tech, así como la mayoría de las exposiciones del sector hídrico mexicano”⁵³

⁵² Este criterio se aplicó de manera constante e insistente sobre la mayoría de los elementos de ambientación del evento en marzo. Ver capítulo siguiente.

⁵³ Coordinación de Planeación. *Op. Cit*, p. 65.



Fuente: Archivo fotográfico de la Subgerencia de Coordinación de Unidades Foráneas

2.3 Etapa Preparatoria, Segunda Parte

Para mediados de 2005 se dio inicio a una segunda parte en la etapa preparatoria, en la que se tomó la decisión de suprimir el área de comunicación (organizacional) y redimensionar el resto de las áreas, a través del Programa Nacional⁵⁴, el cual quedó conformado con los subprogramas de: Información, Relación con Medios, Comunicación en Crisis y Comunicación Mercadotécnica, mientras el Programa Internacional se reestructuró a través del subprograma de relación con medios.

Para lo anterior, también se tomó la decisión de contratar a una empresa que a la vez de los servicios, también agregara personal especializado para la ejecución de los mismos. Por ello, una vez contratada la empresa Burson Marsteller para ello, se comenzó a trabajar en equipos conjuntos en lo sucesivo.

⁵⁴ Entre cuyos objetivos estaba el de “vigilar la correcta aplicación y uso de la imagen gráfica institucional del foro, para asegurar la homogeneidad en sus criterios en coordinación con la unidad de comunicación social” Unidad de Comunicación Social, *Bases para la licitación...* p. 26

En esta segunda parte es cuando se incluyen dentro del Programa de Comunicación Mercadotécnica las actividades de diseño de la ambientación del Foro **en su lugar sede**, con el objetivo de “elaborar bocetos y la guía de diseño final, de la ambientación arquitectónica que definirá la imagen y los apoyos visuales con los que se vestirá y ambientará Centro Banamex y en el Auditorio Nacional (inauguración) (...)”⁵⁵. Dichas actividades fueron encargadas a la Subgerencia de Coordinación de Unidades Foráneas que se convirtió en una Coordinación de Ambientación específica para el Foro.

La revisión de las actividades que tuvieron como resultado no sólo el diseño, sino la aplicación y montaje de imagen institucional del IV FMA a sus sedes, se llevará a lo largo del siguiente capítulo, a través de las funciones de la citada Coordinación de Ambientación.

Consideramos que este esquema de organización para la última etapa previa al desarrollo de las actividades durante la semana del evento, va desde el mes de julio 2005 y se enlaza con la etapa operativa alrededor del mes de febrero 2006, fecha en que ya todas las actividades previas debían estar concluidas o preparadas para su ejecución del 16 al 22 de marzo.

⁵⁵ Punto 1.4, apartado No. 27. *Ibidem*, p. 81.

2.4 Etapa Operativa

Para la etapa operativa en la Semana del Foro, las funciones de comunicación y los grupos de trabajo debían adaptarse para ser realizadas desde la sede principal del evento: el Centro Banamex y específicamente en la Sala de Prensa, la cual sería el centro de operaciones de la Coordinación General de Comunicación del Foro, que se convirtió en la Coordinación General del Centro Internacional de Prensa (CIP).

En este punto es preciso recordar la adaptación de funciones que se vino sucediendo dentro de la Unidad de Comunicación Social de Conagua desde la etapa preparatoria y hasta la etapa operativa:

Cargos en Conagua (2003-2006)	Responsabilidades etapa preparatoria (2003-2005)	Responsabilidades etapa operación (2006) (en Centro Internacional de Prensa)
Gerente de la UCS	Coordinación General/ Área Internacional, Prevención de crisis	Coordinadora General (CG)
Coordinadora de Planeación	Secretaría Técnica/Área Internacional/ Información	C. Adjunta (CA)
Subgerente Editorial	Información/Programa Editorial	Editorial
Subgerente de Información	Relación con Medios	Prensa
Subgerente de Difusión	Mercadotecnia	Producción
Subgerente de Unidades Foráneas, eventos y expos	Organizacional, eventos y expos	Ambientación
-	-	Logística y Acreditaciones

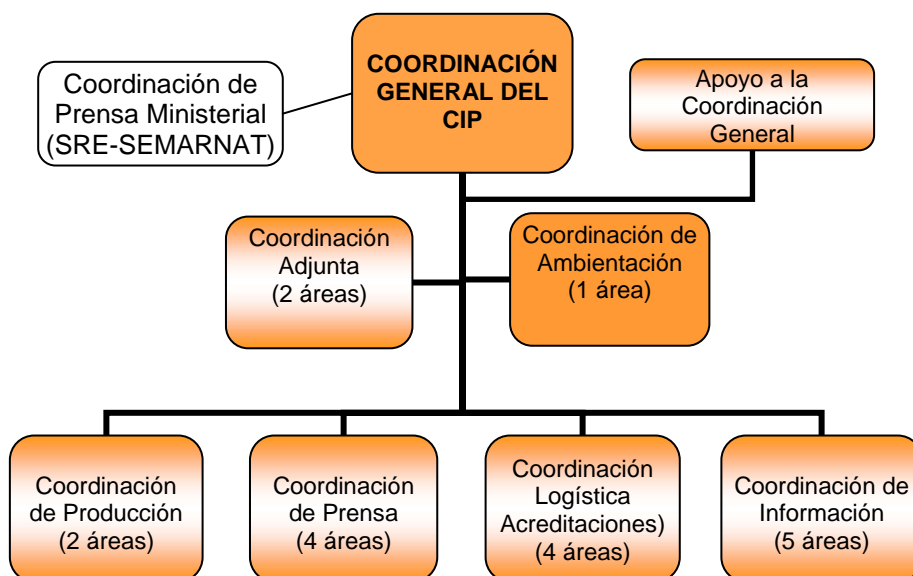
Fuente: Elaboración propia con base en experiencia.

Para especificar objetivos, funciones y procedimientos generales de cada grupo de trabajo que estaría operando desde el Centro Banamex, se realizó el Manual Integrado de Procedimientos del Centro Internacional de Prensa.

La Coordinación General del CIP asumió las siguientes funciones⁵⁶:

- Supervisar y realizar evaluación general del funcionamiento integral del CIP,
- Ser la vocera oficial del Foro Mundial del Agua y de la CONAGUA,
- Dirigir el Comité de Crisis en materia de comunicación,
- Ser el enlace oficial en materia de comunicación y medios, con las siguientes instancias:
 - Directorado de Conagua,
 - Secretariado,
 - Consejo Mundial del Agua,
 - Secretarías de Estado,
 - Legisladores y grupos sociales,
 - SEMARNAT y Cancillería (para el ámbito ministerial)
 - Emitir la validación final de los boletines generados dentro del CIP,
 - Dirigir el Comité Editorial del Foro.

Asimismo, la estructura de organización fue la siguiente:



Como podemos ver en el organigrama, la supervisión de la Coordinación de Ambientación se situó bajo la dependencia directa de la Coordinación General del

⁵⁶ Resumen y adaptación con base en la información de: Unidad de Comunicación Social, *Manual Integrado de Procedimientos del Centro Internacional de Prensa*, México: Documento Interno, Marzo 2006, p. 6.

CIP, pero como también puede verse en la descripción de funciones, no se contempló esa relación, aunque en la práctica así se llevó a cabo.

Como reflexión cabe mencionar que desde nuestro punto de vista, la Coordinación General de Comunicación del Foro debió permanecer con ese nombre, dado que establecía la continuidad y adaptación de las funciones de todos los equipos de trabajo y en todo caso, señalar que cumpliría a la vez el cargo de Directora General del CIP; ello porque el ámbito de responsabilidad de la función de ambientación no era sólo sobre la Sala de Prensa.

No obstante debe señalarse que el Manual al que se hace referencia, se integró días antes del evento y tiene deficiencias en algunos aspectos, aunque fue constituido con la información que cada una de las áreas y cabezas de equipo iban a realizar. Esa “integración de última hora” también es producto del cúmulo de actividades que estaban realizando todos los equipos y que no haya sido una función solicitada o establecida en los diversos ajustes de la estrategia.

El reporte integral del programa de comunicación nacional e internacional del IV Foro Mundial del Agua 2003 – 2006, realizado por la Unidad de Comunicación Social, concluye que: “Frente al escenario que enfrentó el IV FMA, el proceso comunicativo adquirió un rol estratégico fundamental, ya que la UCS veló por su

imagen y reputación y a la vez se buscó influir para generar un clima de expectación e interés en torno al proceso preparatorio y al evento”⁵⁷.

En torno a ese objetivo, la UCS consideró que se había cumplido con el mismo, entre otras cosas, gracias a:

- El haber partido de una estrategia de comunicación que alineó todos los esfuerzos de comunicación logrando una cohesión y congruencia en los mensajes y en la imagen del IV FMA hacia el exterior.
- El compromiso demostrado por la CONAGUA en asumir la responsabilidad de implementar un programa de comunicación integral nacional e internacional, sumado recursos humanos, programáticos y financieros para hacerlo realidad
- El haber contado con las empresas de comunicación quienes pusieron a disposición de CONAGUA sus alianzas estratégicas, redes de cooperación y sinergias con sus oficinas en el extranjero, así como su probada experiencia en el campo.

A través de algunas de las acciones implementadas en la estrategia desde 2004, sobre todo por los programas relacionados con prensa y mercadotecnia, se lograron resultados como los siguientes: 1619 periodistas acreditados en el Centro Internacional de Prensa, 133 conferencias de prensa, 435 entrevistas, 100 comunicados de prensa, 4 campañas en medios de comunicación con cinco versiones adaptadas a radio, televisión, prensa, espectaculares, vallas, parabuses, tarjetas ladatel, billetes de lotería, entre otros.

⁵⁷ “A pesar del contexto comunicacional, el tema del IV FMA logró posicionarse como el cuarto evento más sobresaliente a seguir por los medios de comunicación nacionales en el 2006 (Periódico Reforma, 2 de Enero del 2006), citado por la Coordinación de Plantación, *Op. Cit.*, p. 93

Como ha podido verse en este capítulo, la estrategia de comunicación del Foro fue concebida desde el inicio del proceso preparatorio, con una visión clara de los retos y las metas que se pretendían alcanzar. Sin embargo debieron realizarse ajustes importantes, en términos del alcance de las actividades, programas, falta de personal e incluso de recursos, lo cual impactó siempre en la organización interna de la Unidad de Comunicación Social.

La mayoría de actividades, principalmente de prensa y mercadotecnia, tuvieron desde el inicio un programa central en la estrategia con líneas claras de acción, metas, tiempos y responsables, de acuerdo al marco de acción igual o similar al que cumplían las Subgerencias respectivas en Conagua.

Lo anterior no puede decirse de un programa de actividades orientado al desarrollo específico de la ambientación del evento, pues aunque se habían aplicado la imagen a la mayoría de los eventos en los que participó el Secretariado, las actividades formales de planeación sobre las necesidades específicas del Foro, comenzaron 9 meses antes del evento.

Por otro lado, también debe reconocerse que la estrategia si proporcionó un marco adecuado para el desarrollo de la identidad institucional del Foro, y que ello, aunado a las actividades normales de la Conagua -en el caso del área responsable de eventos- y los múltiples eventos derivados del proceso de organización,

constituyeron un antecedente o experiencia significativa para la aplicación de imagen en marzo 2006.

Desde nuestro punto de vista, hubo una falla en la estrategia al no considerar ese aspecto para comenzar la planeación al menos desde enero de 2005, y una vez que estuvo contemplado, fue con un alcance demasiado limitado, pero será en el siguiente capítulo en donde revisaremos a detalle las actividades para contar con más elementos de evaluación sobre si el tiempo y la forma de organización, fueron adecuados o no, para las necesidades.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL FORO, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE AMBIENTACIÓN (O AMBIENTACIÓN DE SUS SEDES)

En el capítulo anterior pudimos apreciar los ajustes internos, que en términos de funciones debieron asumir las áreas que integraban la Unidad de Comunicación Social de Conagua, tanto para la etapa preparatoria como operativa. Asimismo, señalamos los elementos generales de la estrategia de comunicación del IV FMA, sus áreas, programas, alcances y limitaciones, principalmente en lo que constituyó el referente directo de las actividades de ambientación.

El objetivo de este capítulo es indicar los pasos seguidos en el proceso de trabajo realizado en la Coordinación de Ambientación que dependió directamente de la titular de la Coordinación General de Comunicación de Foro, así como reportar las lecciones aprendidas.

3.1 La aplicación de identidad gráfica o imagen institucional (ambientación) a las sedes del evento

Como hemos visto a lo largo de este reporte, la aplicación de elementos de identidad gráfica o imagen institucional a los eventos del Foro, obedece a tres momentos diferentes:

- 1) La primera parte de la etapa preparatoria, en la que la Subgerencia de Unidades Foráneas de la UCS -de la cual depende la Coordinación de Eventos y Exposiciones Institucionales de la Conagua- se encargaba de aplicar diferentes

elementos de imagen a los eventos preparatorios y dicha actividad no se encontraba explícitamente señalada en la estrategia de comunicación.

- 2) La segunda parte de la etapa preparatoria, en donde la redefinición de la estrategia, dentro del Programa de Comunicación Mercadotécnica, establece la necesidad de preparar la ambientación para la semana del IV FMA y se determina que la Subgerencia citada, será la responsable de atender dicha actividad dentro de Conagua, tomando para ello la figura de una Coordinación dependiente de la Coordinación General, con el apoyo de un consultor externo.
- 3) La etapa operativa que se refiere a la implementación de las actividades de ambientación, con la supervisión de la Coordinación de Ambientación y el apoyo de empresas especializadas para el efecto.

Al primer momento nos referimos en el capítulo anterior y no es estrictamente parte del esfuerzo para ambientar las sedes del evento durante su semana de ejecución, por eso partimos del segundo, en donde a la empresa Burson Marsteller se le solicita “elaborar bocetos y la guía de diseño final de la ambientación arquitectónica que definirá la imagen y los apoyos visuales con los que se vestirá y ambientará Centro Banamex y en el Auditorio Nacional (inauguración)”⁵⁸.

Para lo anterior, se estableció la siguiente metodología de trabajo⁵⁹:

- La empresa realizará actividades de diseño arquitectónico de la ambientación, así como la coordinación de la producción e implementación de la misma.

⁵⁸ Cfr. Nota No. 55.

⁵⁹ *Ibidem*.

- La empresa no deberá cotizar el diseño y la aplicación de imagen del foro para utilitarios o artículos promocionales, toda vez que se encuentra desarrollado por la UCS.
- La ambientación del evento que se proponga tendrá que ir acompañada de la línea gráfica propuesta en el manual de identidad del Foro.
- El montaje del evento será independiente a esta propuesta, misma que estará a cargo de la Subdirección General de Programación.
- La empresa realizará su propuesta con base en el diseño arquitectónico que determine previamente la Subdirección General de Programación, misma que desarrollará conjuntamente con ésta.

Desde ese momento, se definió también que el diseño sería acordado en conjunto con la UCS y la Subdirección General de Programación”, por corresponderle a ésta -dentro del Secretariado-, la coordinación de logística general del evento, mientras el montaje del evento estaría a cargo solamente de esta última, dado que se entendía que el presupuesto había sido programado en dicha área y que la vigilancia sobre la implementación, también le correspondía.

La realidad es que, si bien los recursos y proceso de licitación para contratar a la empresa responsable de dicha implementación estuvieron en la Coordinación de Logística del Foro, la Coordinación de Ambientación se encargó de la vigilancia del montaje y desmontaje y también tuvo participación respecto de la proyección de recursos, proceso de licitación y ajustes finales de diseño.

En el caso de la UCS, para dar seguimiento a esa responsabilidad se designó a la Subgerencia señalada, la cual asumió la Coordinación de Ambientación, comenzando con ello la esquematización de las actividades que se requerían para su organización interna, las cuales serán reportadas conforme las siguientes etapas:

- Primera: Investigación y planeación
- Segunda: Desarrollo de propuesta grafica final
- Tercera: Implementación
- Cuarta: Evaluación

3.2 Primera etapa: Investigación y planeación

Para esta etapa se conjugaron varias actividades como visitas a los recintos, reuniones con los actores involucrados para detección de necesidades, generación de documentos clave, establecimiento de responsabilidades previas, procedimientos, plan de trabajo, como a continuación se describe.

3.2.1 Detección de necesidades. Inventario de medios y requerimientos (IMR)

Como primer paso para el desarrollo de las actividades de ambientación, la empresa Burson y el área designada como responsable de Ambientación, desarrollaron un inventario de medios y requerimientos⁶⁰ del Centro Banamex y Auditorio Nacional, a partir de diversas visitas *in situ* y reuniones con las áreas de Logística, Mercadotecnia y Patrocinios.

El IMR fue un documento que registró información organizada por sedes y espacios dividida en: espacios interiores, y exteriores, así como espacios de circulación general y de uso restringido. Una vez establecida esa diferencia, se realizaba un inventario de medios de exposición del recinto, tales como: señalización, displays autosustentables, espectaculares, vallas, parabuses, circuito cerrado de televisión, pizarras electrónicas o digitales.

⁶⁰ Dicho documento se convirtió al final en el “Listado de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje”, del cual se hablará más adelante.

Posteriormente la información y organización del IMR sirvió como base para la detección de necesidades y organización de información para documentos posteriores: Lineamientos de Ambientación, términos de referencia, guías de diseño, montaje y desmontaje.

Conforme los requerimientos de organización del Foro avanzaban, el Secretariado incorporó y desechó diferentes propuestas de espacios sede y realizó ajustes a diversas necesidades de espacios dentro de dichos recintos, por lo que la empresa Burson Marsteller desarrolló el documento denominado “visualización de referencia”⁶¹, mismo que contenía una guía de diseño conforme los avances hasta el mes de diciembre.

Cabe mencionar que con los dos documentos aquí mencionados (IMR y visualización), así como apoyo en revisión y reuniones para desarrollar los Lineamientos de Ambientación (LA), fue la forma en que Burson contribuyó a través de un consultor para el desarrollo de su trabajo. Sin embargo la empresa consideraba que su trabajo estaba completo con la visualización, pues sólo le correspondía “elaborar bocetos y la guía de diseño final de la ambientación”.

En ese sentido, debe señalarse que el IMR y los LA, fueron idea y se realizaron por insistencia de la Coordinadora de Ambientación y no del consultor de Burson, pues

⁶¹ Burson Marsteller México, *Visualización de referencia*, México: Documento interno, presentación power point, Enero 2005.

aunque aparentemente no fuera su responsabilidad, sí lo era el tener una buena planeación y organización para desarrollar la guía final que se le estaba solicitando, por ello se considera que incluso la visión de la consultora era muy limitada.

3.2.2 Lineamientos de Ambientación (LA)

El documento denominado Lineamientos de Ambientación⁶² pretendía servir como documento normativo y de referencia para aclarar las responsabilidades de las áreas involucradas, principalmente para la etapa de planeación.

Por lo anterior, se definió como objeto: “normar, con base en el Manual de Identidad Gráfica existente, los elementos principales de ambientación del IV Foro Mundial del Agua en lo que respecta a la imagen oficial y establecer el procedimiento para la autorización de las aplicaciones de la imagen patrocinada del evento”⁶³. Su contenido era el siguiente:

- I. Generales
 - 1. Objeto
 - 2. Responsables
 - 3. Definiciones
 - 4. De la autorización para las aplicaciones de imagen
 - A) imagen oficial
 - B) imagen patrocinada
- II. Lineamientos
 - 1. Auditorio Nacional
 - A) imagen oficial
 - B) imagen patrocinada
 - 2. Centro Banamex
 - A) imagen oficial
 - B) imagen patrocinada
- III. Documentos de referencia
 - 1. Manual de Identidad Gráfica del IV Foro Mundial del Agua

⁶² Unidad de Comunicación Social, *Lineamientos de Ambientación*. México: Documento Interno, Noviembre 2005.

⁶³ *Ibidem*. p. 2.

2. Reglamento de patrocinios de Centro Banamex
3. Contrato de recintos oficiales
4. Carta invitación para patrocinadores y donadores del IVFMA
5. Inventario de medios del AN y del CB.
6. Lay outs generados por el grupo de Logística.
7. Reglamento de Expositores de EJKrause para la Expo Mundial del Agua.

Sin embargo, para que dicho documento fuera realmente funcional, debía contarse con la suma de voluntades de los involucrados y el aval del Secretariado, esto último particularmente nunca sucedió pues aunque fue presentado al Secretario General y discutido con el Coordinador de Logística, pero no se advertía el cumplimiento de las responsabilidades ni de los tiempos establecidos en el mismo.

Por lo anterior, se realizó un ajuste o versión corta de los mismos, retomando la lista de definiciones, pero agregando una lista de actores involucrados⁶⁴, establecimiento de competencias y restablecimiento fechas límite para autorizaciones. A continuación veremos varios de esos elementos a detalle:

a) Definiciones

Dicho apartado indicaba lo siguiente y se reproduce por lo que su misma justificación señala: “A continuación se presentan una serie de conceptos en orden de importancia, que se utilizan dentro de este documento, con la finalidad de que todos los involucrados visualicen de manera igual los términos y lineamientos descritos”⁶⁵. En ese sentido, las definiciones principales del documento eran:

Ambientación: Aplicaciones de elementos de identidad del IV FMA en materiales impresos y audiovisuales, utilizados en la decoración y

⁶⁴ Unidad de Comunicación Social, *Lineamientos de Ambientación. Versión corta*, México: Documento Interno, Diciembre 2005, p. 6.

⁶⁵ *Ibidem*.

señalización de espacios interiores y exteriores de los recintos principales del evento, creando un entorno visual uniforme y sobrio conforme al tono oficial del mismo.

Imagen oficial: Es la imagen que, de acuerdo al Manual de Identidad, es aplicable en los diferentes espacios, materiales impresos y audiovisuales que serán pagados con recursos públicos y se destinarán a la ambientación de ceremonias inaugurales y de premiación, desarrollo del foro temático, conferencia ministerial, así como de espacios comunes y exteriores, todo ello en correcto equilibrio con la imagen patrocinada y el tono oficial del evento. Estos materiales oficiales de ambientación no podrán incluir logotipos de marcas o empresas patrocinadoras.

Imagen patrocinada: Es la imagen que, tomando como base el Manual de Identidad de IVFMA, es aplicable a los diferentes materiales impresos y audiovisuales acordados con patrocinadores oficiales y con recursos provenientes de dicha fuente. Estas aplicaciones deberán ser autorizadas por la UCS y aplicadas únicamente sobre espacios y materiales determinados en la estrategia de patrocinios.

Al redefinirse la estrategia de comunicación, se retomó la necesidad de dar seguimiento a los patrocinios en materia de comunicación⁶⁶, si bien la estrategia de patrocinios dependía directamente de la Coordinación de Financiamiento del Secretariado. Por ello se hizo necesario aclarar la diferencia entre imagen oficial y patrocinada, equilibrar ambos tipos de imagen, y vigilar las aplicaciones correctas de esta última.

El resto de las definiciones eran: manual de identidad, recintos oficiales, espacios exteriores, espacios interiores, espacios comunes (circulación general), patrocinadores, publicidad, materiales impresos y audiovisuales, medios electrónicos y medios impresos.

⁶⁶ (Punto 28) Unidad de Comunicación Social, *Bases para la Licitación* p. 81.

b) Actores involucrados

Conagua: Unidad de Comunicación Social (UCS), a través de las Coordinaciones de Ambientación, Mercadotecnia (Responsable de Seguimiento a patrocinios de Comunicación Social), Logística de Prensa, Información y Grupo de Acreditaciones. Subdirección General de Programación (SGP), por conducto de las Coordinaciones de Logística, Financiamiento, Expo y Feria del Agua

Empresas de Apoyo: Burson-Marsteller México (UCS), EJ Krause (SGP), Proessa (SGP). Proveedores; y Coordinación interinstitucional: Estado Mayor Presidencial y Coordinación de Opinión Pública e Imagen de la Presidencia de la República⁶⁷.

c) Competencias:

- 3.1 Corresponde a la Unidad de Comunicación Social, por conducto de su titular y las coordinaciones responsables:
 - 3.1.1 Realizar la detección de necesidades de diseño y montaje de ambientación oficial.
 - 3.1.2 Asistir y convocar a reuniones que tengan por objeto el seguimiento y coordinación de actividades que impacten en las necesidades de ambientación oficial y patrocinada, así como realizar las visitas necesarias a sedes y espacios oficiales
 - 3.1.3 Desarrollar en conjunto con el área Logística, los términos de referencia para contratación de empresas proveedoras del servicio y las propuestas de las empresas necesarias.
 - 3.1.4 Coordinar el desarrollo de las aplicaciones de diseño de la ambientación oficial con la empresa que se contrate para el efecto.
 - 3.1.5 Supervisar el montaje y desmontaje de la propuesta de ambientación oficial.
 - 3.1.6 Supervisar y autorizar el uso de imagen patrocinada.

⁶⁷ Resumen con base en: Unidad de Comunicación Social, *Lineamiento de Ambientación*, p.3

3.2 Corresponde a la Subdirección General de Programación, por conducto de su titular y los responsables de las áreas de Logística, Financiamiento (patrocinios), Expo y Feria del agua:

- 3.2.1 Informar a la UCS sobre las necesidades de ambientación oficial, conforme la asignación de espacios que realice la Coordinación de Logística, dentro de las fechas límite señaladas en este documento.
- 3.2.2 Contratar los servicios de producción, montaje y desmontaje de la ambientación oficial.
- 3.2.3 Mantener informada a la UCS sobre los avances de patrocinios en materia de comunicación social, para su respectivo seguimiento, supervisión y autorización.
- 3.2.4 Presentar los esquemas y bocetos de imagen patrocinada a la UCS para su debida autorización. Previo a su producción final, también deberá supervisar el envío de prueba de impresión o producción a la misma.
- 3.2.5 Presentar la propuesta de diseño y montaje de ambientación de la Expo Mundial del Agua (Expo) y la Feria del Agua (Feria), para su aprobación a la UCS.
- 3.2.6 Convocar a la UCS a las reuniones con los enlaces de los recintos oficiales, el Estado Mayor Presidencial y en general, aquellas que tengan por objeto el seguimiento y coordinación de actividades que impacten en las necesidades de ambientación oficial y patrocinada⁶⁸.

Sobre lo anterior, puede afirmarse que si bien los Lineamientos de Ambientación no fueron respetados, principalmente por el área Logística, si constituyen un documento normativo que refleja los esfuerzos por aclarar la organización y las relaciones de trabajo entre las personas, equipos, consultores y proveedores cuyas actividades confluían para la determinación de la imagen del evento.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 4. debe señalarse que los Lineamientos establecían fechas límite que estaban contempladas en el apartado “De la autorización para las aplicaciones de imagen”, pero no se cumplieron ni las de ambientación oficial ni patrocinada.

En este punto cabe mencionar que la experiencia de la Coordinadora de Ambientación en la revisión documentos normativos⁶⁹, fue la que orilló a procurar tener claro por lo menos las definiciones de conceptos de uso común y las responsabilidades.

3.2.3 Plan de trabajo de la Coordinación de Ambientación (CA)

El cronograma de actividades “previas” de la CA⁷⁰, refleja en realidad el plan de trabajo de la misma (aún cuando no se llamaba así), ya que registró no sólo las actividades que debía implementar, sino también las que debía supervisar, así como los tiempos y responsables. Dicho cuadro puede consultarse en el anexo, pero se ofrece un listado como referencia:

Requerimientos de Información

1. Entrega de información a UCS sobre uso de espacios/SCOUTINGS para definición de espacios, señalización/reuniones con enlaces de sedes oficiales
2. Reuniones de trabajo para afinar requerimientos de ambientación (Inventario, Lineamientos)

Listado de necesidades de ambientación

1. Entrega de listado de imagen oficial
2. Entrega de propuesta imagen patrocinada y autorización

Contratación Proveedor

1. Definición Términos de Referencia
2. Convocatoria
3. Opinión al Dictamen de selección
4. Contratación

Voluntarios para supervisar ambientación

1. Definición de perfil y responsabilidades,
2. Desarrollo de plan de capacitación, sesión teórica (programa, lineamientos, espacios), visitas a recintos

⁶⁹ Una servidora se había dedicado durante tres años, a revisar y asesorar proyectos de iniciativas de Ley en materia de medios de comunicación, en la Comisión de RTC de la Cámara de Diputados durante la LVIII Legislatura.

⁷⁰ Cfr. Anexo 1. Tabla “Cronograma general de actividades previas Coordinación de Ambientación (CA)”.

Organización interna de equipo ambientación

1. Organigrama, definición de responsabilidades,
2. Acreditaciones del personal y vehículos, uniformes,

Desarrollo de propuesta final de diseño

1. Adaptación de diseños
2. Autorizaciones finales

Producción, Montaje y Desmontaje para Centro Banamex, Camino Real, CDOM, Aeropuerto, Centros de Acreditación/Hoteles.

Lo anterior es reflejo de que la estrategia de comunicación establecía una actividad que debía ser un programa en sí mismo y en ese sentido, no estaban establecidas todas las actividades y fases que debían cumplirse para cumplir al menos con el objetivo planteado inicialmente, que era ofrecer los bocetos y guía de ambientación. En ese sentido tampoco se contó con la asesoría de Burson.

Eso no sucedía con los demás programas que sí contaban con actividades, productos y fases marcadas, por ello, la Coordinación de Ambientación tuvo que tratar de organizarse a través del cronograma referido, mismo que se cumplió en todos los aspectos que correspondían estrictamente a la misma.

Como reflexión cabe mencionar lo que desde nuestro punto de vista, fue un error en la definición de los alcances de la actividad de ambientación, pues como se señaló en la primera página de este capítulo, la estructuración de la propuesta diseño por parte de la UCS, no incluiría su implementación ni la responsabilidad de incluir un cálculo de costos para la misma.

La Unidad siempre había previsto (y ejercido) los costos de la estrategia de comunicación en sus etapas de planeación e implementación, pero pudo haber incorporado a la redefinición estratégica, los elementos que le permitieran la proyección de costos para la implementación del montaje de ambientación, dado que estaba asimismo solicitando la propuesta de diseño.

En descargo de la UCS, debe decirse que no se contaba con una coordinación administrativa que realizara dichas proyecciones, las cuales quedaban enteramente bajo la responsabilidad de cada equipo de trabajo, aunado al cúmulo de actividades que cada uno tenía, por lo menos hasta que se contrató al Coordinador de Logística del Centro Internacional de Prensa, a quien tampoco se le asignaron responsabilidades de logística en torno a la actividad de ambientación.

Dos factores dentro de un mismo círculo, confluyeron principalmente en la proyección de costos y vigilancia de implementación:

- a) La dependencia absoluta de la UCS en términos de presupuesto (centralizado en el área de Programación) y retraso en la información del área de Logística General para la distribución de espacios⁷¹.
- b) La indefinición de funciones dentro del Secretariado, para delimitar responsabilidades⁷² y falta de apego a los tiempos máximos de ejecución de actividades.

⁷¹ La relación con el área de Logística, se convirtió en parte en un círculo vicioso, dado que dicha área era la encargada de proveer la información sobre la organización de los espacios de trabajo en las sedes y con ésta, los equipos debían realizar sus proyecciones de gasto, pero si la información no fluía en la primera dirección, no se podía avanzar en proyecciones adecuadas.

La problemática se agudizó hacia fines de 2005, pues aún cuando ya se contaba con elementos para la proyección de costos, se realizaron cambios extraordinarios que tendrían influencia en el aumento de presupuesto: la inauguración oficial cambió del Auditorio Nacional hacia el Centro Banamex; la reunión ministerial que sería en éste, cambió al hotel Camino Real y los accesos generales de entrada y salida del Centro Banamex, serían por las áreas de descarga y andenes.

Por último se debe insistir en que tampoco parece tener sentido separar el proceso de diseño e implementación, pues como se mencionó al principio, la CA se encargó de la vigilancia del montaje y desmontaje, proyección de recursos, etc., y todo ello requirió una gran inversión de tiempo y asignación de personas para cumplir con dichas actividades, lo cual no se contempló tampoco dentro de la UCS, para apoyar a esa Coordinación.

3.3 Segunda etapa: Desarrollo de propuesta grafica final

Entre noviembre 2005 y enero 2006, se llevaron a cabo diversas visitas y consultas con los enlaces de los recintos -incluido el Auditorio Nacional en su momento-, el Estado Mayor Presidencial, la Coordinación de Imagen de Presidencia y los miembros del Secretariado, para avalar la viabilidad de lo que ya para ese momento

⁷² En la etapa de organización durante la primera fase, la Subgerencia de Unidades Foráneas fue la encargada de dar seguimiento a la tarea de comunicación organizacional del Secretariado, por eso señalaba como un pendiente por atender: “Integración del equipo: Terminar de definir la estructura de organización del Secretariado, con roles y responsabilidades claramente definidos”. Subgerencia de Unidades Foráneas de la Unidad de Comunicación Social, *Pendientes de comunicación organizacional*. México: Documento interno, Abril 2005.

era el “listado de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje”⁷³

Con base en dicho listado surgieron dos documentos más: la “visualización de referencia”, la cual -como ya hemos referido- contenía una guía de diseño conforme los avances hasta el mes de diciembre⁷⁴ y se desarrollaron en conjunto con el área Logística y su consultor, los términos de referencia para contratación de las empresas que habría de ajustar la propuesta final de diseño, así como encargarse de su implementación.

Con lo anterior se realizaron los trámites para la contratación de la empresa y la primera semana de marzo la Coordinación de Ambientación supervisó y autorizó todos los diseños de la guía final que contempló aproximadamente 171 diseños originales⁷⁵, además de series de diseño y repeticiones.

Sobre lo anterior cabe mencionar que ante las indefiniciones para el montaje de la inauguración y clausura, así como de algunas otras áreas como el “water lounge”, se tomó la determinación de sacarlos de la propuesta general de ambientación y la Coordinación Logística contrató a otra empresa para su realización. El trabajo de diseño y montaje de dicha empresa, también estuvo bajo la supervisión de la CA.

⁷³ Cfr. Anexo 2. Tabla “Listado de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje”.

⁷⁴ La cual fue considerada como el documento final de la empresa Burson Marsteller para el punto de Ambientación.

⁷⁵ Cfr. Anexo 3. Tabla. “Aproximación a numeralía en diseño (s) original (es) autorizado (s) para IV FMA”

Resulta evidente que con tan poco tiempo para el desarrollo de los trabajos finales de diseño y la magnitud del evento, las empresas requirieron apoyo en diseño y asesoría sobre las correctas aplicaciones de imagen. En ese campo fue importante la experiencia de 2 personas en Conagua: la Especialista en Diseño de Campañas, Aída Cruz Merlos y el Jefe de Departamento de Exposiciones, Emmanuel Pineda Martínez, este último por haber desarrollado la mayoría de los diseños y adaptaciones de la imagen del Foro para eventos y exposiciones

En el capítulo anterior -señalando los antecedentes del área que se haría cargo de la CA-, se refirió que “del 2004 al primer trimestre de 2006, se mantuvo presencia del Foro en 120 eventos, a través de apoyo a su ambientación y presentación de exposiciones”,⁷⁶.

Este elemento es acaso el más revelador en torno al nivel de trabajo de diseño que debe realizarse para un evento de la magnitud del Foro. El número de originales autorizados para la semana del mismo, fue de 51 diseños más, en relación a los 120 realizados durante los dos años y medio previos. La diferencia es que los 171 del Foro, debieron estar listos en no más de dos semanas.

En el “listado final de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje” del anexo, pueden consultarse qué grupo fue el responsable de diseño y/o montaje de cada uno de los diseños.

⁷⁶ *Cfr.* Capítulo anterior.

En ese sentido, con la propuesta gráfica integral se integró una Guía visual de montaje de Ambientación General, que se integró como una carpeta de diseños autorizados, con los siguientes apartados o rubros:

1. Centro Banamex:
 - a) Inauguración y Programa temático
 - b) Centro Internacional de Prensa
2. Hotel Camino Real:
 - a) Programa Ministerial y Clausura
 - b) Sala de Prensa Alternativa
3. Centro Deportivo Olímpico Mexicano (CDOM):
 - a) Foro de Niños, Jóvenes y Learning Center
4. Varios
 - a) Centros de acreditación (Hotel PI)
 - b) Rutas transporte (base y hoteles)
 - c) Hoteles sede
 - d) Aeropuerto (AICM)
 - e) Edificio Conagua

La importancia de esta carpeta no era sólo tener una guía visual, sino poder supervisar que efectivamente produjeran todos los materiales conforme las autorizaciones finales y a la calidad requerida, para estar en posibilidades de avalar posteriormente cualquier cuestionamiento de lo entregado sobre lo solicitado - principalmente a las empresas-.

3.4 Tercera etapa: Implementación

Había dos elementos dentro del programa (cronograma) de trabajo de la CA, que se referían a esta etapa: 1) Voluntarios para supervisar ambientación: Definición de

perfil y responsabilidades, Desarrollo de plan de capacitación, sesión teórica (programa, lineamientos, espacios), visitas a recintos y 2) Organización interna de equipo ambientación: Organigrama, definición de responsabilidades, acreditaciones del personal y vehículos, uniformes.

En el caso del requerimiento de personas voluntarias, la Coordinadora de Comunicación hizo la solicitud general de requerimientos de dichas personas al área Logística, sin embargo a días de iniciar el evento no se tenían definiciones en ese sentido, por lo que todos los equipos debieron asumir que no contarían con tal apoyo.

Sobre la organización interna del equipo, antes de seguir, debe aclararse que si bien se había contado con apoyo de un consultor para la etapa de planeación, tanto el desarrollo de la propuesta gráfica integral, como la supervisión de implementación de ambientación oficial, se hizo a partir del personal de Conagua⁷⁷, excepto por la supervisión de imagen patrocinada, que fue realizada por un consultor del equipo de mercadotecnia, cuyo apoyo y experiencia en montajes previos, fue importante para todo el equipo.

El cuadro que mostramos en la siguiente páginas, resume las responsabilidades del equipo que finalmente se conformó para la supervisión in situ, pero que debió

⁷⁷ Dicha situación no fue así en el caso de los demás equipos, ya que previamente contaban al menos con 2 o más especialistas para el desarrollo de sus actividades y varias personas asignadas entre consultores y personal de Conagua para la operación del Centro Internacional de Prensa en la semana del Foro, para lo cual basta revisar el Organigrama General presentado en el Manual Integrado de Procedimientos del CIP. Unidad de Comunicación Social, *Manual Integrado de Procedimientos...*, p. 5.

cumplir varias actividades en las semanas previas, pues ya se ha explicado que en los meses de planeación, trabajaron la consultora de Burson y la Coordinadora de Ambientación, con apoyo esporádico de una o dos personas. También se señala el tipo de formación profesional que tenían los integrantes del equipo:

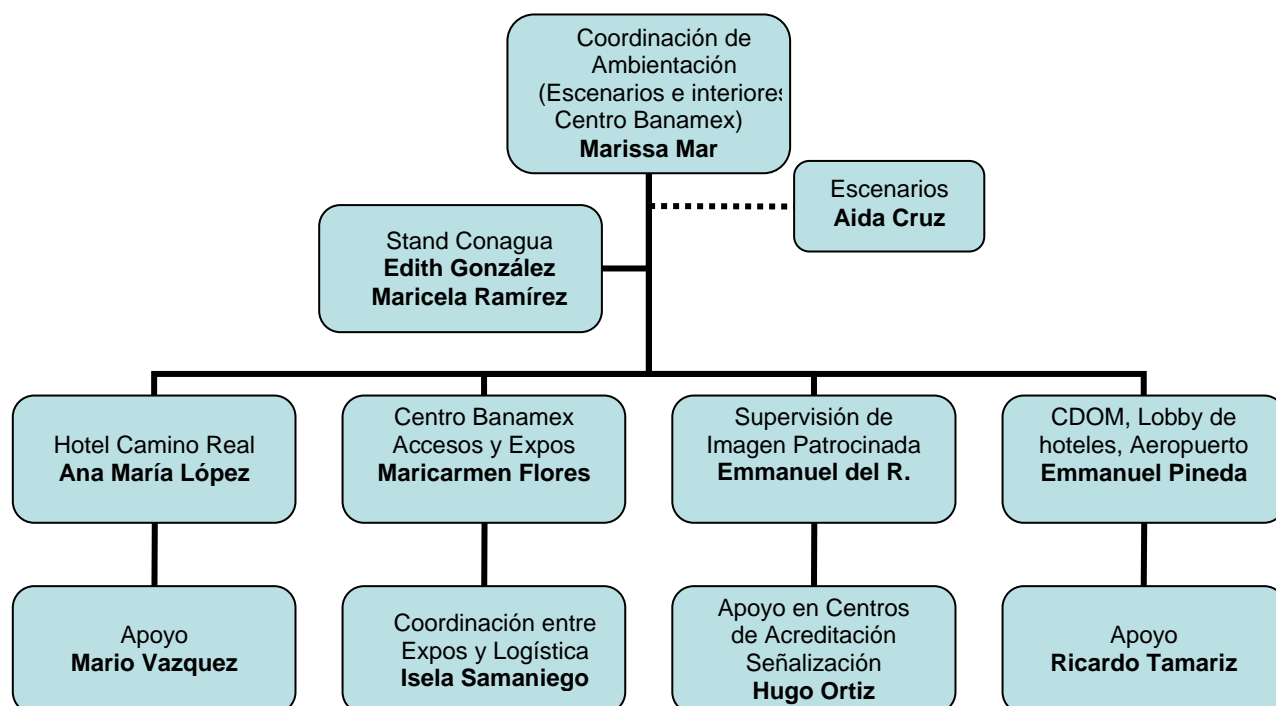
EQUIPO DE AMBIENTACIÓN DEL IV FORO MUNDIAL DEL AGUA				
Miembros del equipo	Formación	Responsabilidad previa al Foro	Responsabilidad en Foro (etapa operativa)	Sede
Marissa Mar	Comunicación Social	Realizar documentos, reuniones, asistir a visitas, supervisar diseños	Coordinar ambientación oficial	Centro Banamex, Camino Real, CDOM, edificio Conagua
Edith González	Comunicación	Integrar documentos finales	Supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	CB, Camino Real, CDOM,
Aída Cruz	Diseñadora Gráfica	Asesorar	Supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	Centro Banamex
Emmanuel Pineda	Diseñador Gráfico	Diseñar	Realizar montaje, supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	Hoteles sede, edificio Conagua
María del Carmen Flores	Comunicación Social	Integrar documentos finales	Supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	Centro Banamex, Camino Real, CDOM,
Hugo Ortiz Reyes	Ingeniero	Dar seguimiento a necesidades de equipo	Realizar montaje, supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	Hoteles sede, aeropuerto,
Emmanuel del Río	Comunicación	Realizar documentos, reuniones, asistir a visitas	Coordinar Ambientación patrocinada, supervisar, emitir reportes, tomar fotografía, atender acciones contingentes	CDOM, Centro Banamex, Camino Real,
Mario Vázquez	Nivel básico	-	Apoyo general	Aeropuerto, hoteles, Centro Banamex,

Fuente: Elaboración propia, con base en experiencia

Sobre lo anterior, es evidente que el perfil de la mayoría de los integrantes del equipo, resultó muy adecuado para la labor que cumplirían. En el siguiente apartado revisaremos la estructura de la CA, para explicar las adaptaciones que hubo de hacerse se hicieron días previos al evento y ya durante el mismo.

3.4.1 Organigrama, definición de responsabilidades

En el momento en que se realizó el “Manual integrado de procedimientos del Centro Internacional de Prensa“, se contaba con la información de que serían 10 personas asignadas bajo la Coordinación de Ambientación, a la que adicionalmente se le encargó también la preparación y supervisión del montaje del Stand Institucional de la Conagua en la Feria del Foro, para ello se reportó la siguiente estructura:



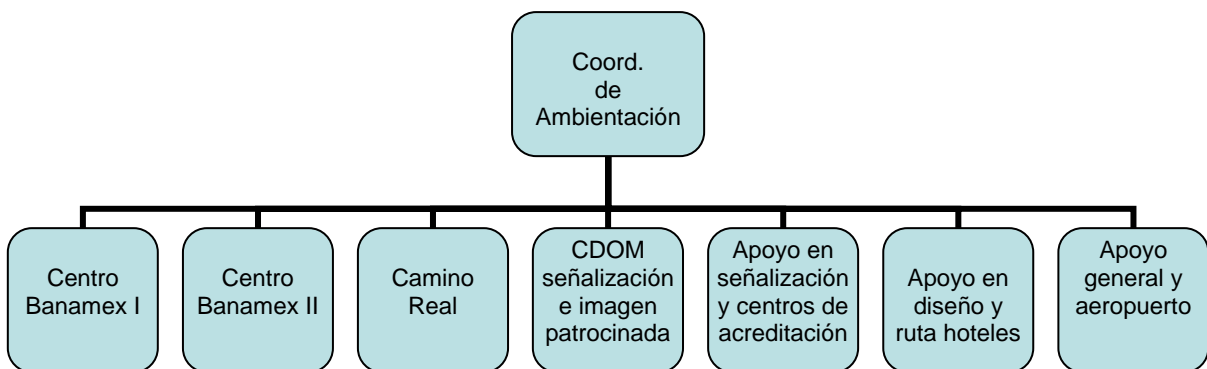
Para ese momento se reportó como objetivo general: “Supervisar el montaje de los elementos que conforman la ambientación oficial del evento en sus recintos sede” y

se consideraba que lo principal era tener claridad sobre la distribución de espacios y los elementos que debían ser montados en cada uno.

La realidad, una vez comenzado el Foro, es que la estructura de apoyo a la CA fue sólo de 7 personas, dado que 2 no participaron y otras 2 estaban dedicadas al Stand de Conagua, aunado a ello, la “estructura” comenzó a ser flexible principalmente por dos motivos: el número de elementos a montar por las dimensiones de los espacios y el grado de avance en el montaje.

Este último es el más complejo e impacta en la responsabilidad de supervisión, porque no depende siquiera de las empresas, sino de los acuerdos del área Logística con los enlaces de los recintos y de las decisiones de último momento que se tomen por imprevistos y cuestiones de seguridad, principalmente señaladas por el Estado Mayor Presidencial.

La estructura operativa final de la Coordinación, fue la siguiente⁷⁸:



⁷⁸ Mar Pecero Marissa. *Reporte final de la Coordinación de Ambientación*, México: Documento interno, Abril 2006, p. 5.

En ese sentido, la responsabilidad de todos los miembros del equipo fue mantener presencia constante en todas las sedes, para⁷⁹:

- Coordinar a las empresas responsables de montaje de ambientación
- Supervisar que los materiales permanecieran en los lugares asignados en todas las sedes,
- Atender indicaciones de las áreas de protección civil,
- Supervisar los montajes y desmontajes de áreas específicas,
- Atender requerimientos de última hora, como fueron algunos displays, señalización extra,
- Tomar fotografías como testigo de los materiales solicitados.

3.4.2 Acreditaciones del personal y vehículos, uniformes (y otros)

Dentro de los elementos que el equipo de ambientación requería tener preparados para el cumplimiento de sus responsabilidades, estaban las acreditaciones del mismo como staff, la comunicación de necesidades de vehículos, uniformes, equipos de radiocomunicación y pases de comida, para ello se designó un responsable de seguimiento, con el que ya se contaba aproximadamente 2 semanas antes.

Por otro lado, para la etapa de implementación debía verificarse que se contara previamente con las siguientes herramientas de información:

1. La Guía visual de montaje de Ambientación General
2. Listados generales y parciales de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje.
3. Calendario de supervisión de montaje, previo, durante y después del evento, con responsables y actividades marcadas por día y guardias⁸⁰
4. Calendarios de montaje de las empresas contratadas
5. Directorios (del equipo y responsables por parte de las empresas).

⁷⁹ *Ibidem.*

⁸⁰ *Cfr.* Anexo 4. Tabla “Calendario de organización previo, durante y después del evento. Coordinación de Ambientación”.

Hay otro documento más, que por supuesto formó parte de los instrumentos señalados: los términos de referencia (TR). Sin embargo hubo una referencia expresa en los mismos en donde se señalaba que:

“El Secretariado, a través de su **área encargada de la logística y organización** del IV Foro Mundial del Agua, supervisará, mediante la solicitud de informes periódicos, verificaciones *in situ* y, sobre todo, mediante una estrecha colaboración, el buen desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas al diseño y construcción de los montajes, ambientaciones y señalizaciones solicitadas”⁸¹.

Esta tarea de integración de documentos se realizó entre la coordinadora y dos personas más de apoyo, pero debían estar listos antes de iniciar montaje general, que para la CA comenzó oficialmente el sábado 11 de marzo con la imagen en el Centros de Acreditación de la Torre del Bosque en el Hotel Presidente Intercontinental y de ahí en adelante todos los demás espacios sede.

La experiencia demostró que todos los documentos mostraron su utilidad al equipo, para conocer perfectamente lo que debían supervisar, en qué espacios, con qué grado de avance, hacer ajustes de último momento y estar comunicados entre sí.

Sin embargo y aún cuando se había platicado y establecido que la CA debía “Coordinar el desarrollo de las aplicaciones de diseño de la ambientación oficial con la empresa que se contrate para el efecto y supervisar el montaje y desmontaje de la propuesta de ambientación oficial”, hubo un conflicto entre las áreas que realizarían formalmente dicho seguimiento.

⁸¹ (En negritas el original) Coordinación Logística del IV FMA, *Términos de referencia para 'Ambientación general, montaje y señalización de las instalaciones sede del IV Foro Mundial del Agua'*. México: Documento interno, Febrero de 2006. p 17.

Aunado a lo anterior, la comunicación de necesidades de las empresas contratadas para los montajes, comenzó a hacerse directamente al área Logística del Secretariado y a pesar de ello, la Coordinación de Comunicación mantuvo la supervisión señalada y la preparación de los reportes necesarios. En ese sentido, vuelve a hacerse evidente no la duplicidad de responsabilidades, sino el compromiso para asumirlas y realizarlas, ante la falta de vigilancia de instancias superiores.

En conclusión sobre la etapa de implementación, puede decirse que la organización fue adecuada y los perfiles de las personas de Conagua también fueron adecuados, no así el número de personas, tanto por el número de sedes, como por el tamaño de las mismas.

Por otro lado, la falta y retraso de equipos de radiocomunicación fue clave, pues la etapa de supervisión en montaje, es previa a la inauguración del evento y en ésta se implementó posiblemente un 60 o 70% del total de la imagen.

Se considera que se requerían voluntarios para vigilar que los elementos de ambientación estuvieran en su lugar, lo cual habría permitido que la Coordinadora pudiera desplazarse para la supervisión de otros espacios.

En el caso del error en la supuesta duplicidad de funciones, es la reafirmación de que el proceso de diseño no puede separarse de su implementación, sobre todo cuando el área Logística no asume dicha vigilancia.

3.5 Cuarta etapa: Evaluación

Esta etapa realmente puede dividirse en dos fases: la evaluación in situ, que realizó durante todo el proceso de montaje y desmontaje, a través de la supervisión y seguimiento a los calendarios o cronogramas de avance de las empresas y con los reportes que realizaban los miembros del equipo, para lo cual se anotaba cualquier situación que impedía el cumplimiento de las actividades. En esta etapa es prioritario contar con equipos de radiocomunicación, los cuales fueron asignados ya casi al comienzo del evento.

La evaluación final fue plasmada como “conclusiones y lecciones aprendidas” en el informe final de la Coordinación de Ambientación, del cual se retomaron algunos elementos para el “Reporte Integral del Programa de Comunicación Nacional e Internacional del IV Foro Mundial del Agua 2003 – 2006, realizado por la Unidad de Comunicación Social”.

En conclusión sobre todo el trabajo realizado en la Coordinación de Ambientación del IV FMA, se había informado:

“...todos los elementos que integraron la propuesta final -con muy ligeras variaciones-, fueron montados de acuerdo a lo previsto, obteniendo con ello la aplicación integral de la imagen, por lo que se considera que se cumplió con el objetivo inicial de reflejar *un tono global, participativo, de apertura, respeto y sobriedad*, así como una calidez, creatividad y armonía en sus elementos gráficos, aplicados a los diferentes espacios del evento”⁸²

⁸² El objetivo al que se refiere el reporte, es al establecido en: Unidad de Comunicación Social, *Lineamientos de Ambientación...*, p. 3.

Lo anterior no obstante, se logró a pesar del poco tiempo con el que en realidad se contó para presentar una propuesta final de diseño, a la falta de definiciones por parte del área Logística General, el error en los alcances de la estrategia sobre el tema de la ambientación, la falta interna de personal, pero también de asignar un experto por parte de la consultora contratada.

La planeación no podía ser llevada a cabo únicamente por dos personas con escaso conocimiento sobre montaje de imagen para eventos internacionales a gran escala; la organización durante el evento no podía implementarse a través del mismo número de personas que participó en la etapa de planeación, dado el tamaño de las sedes y la multiplicidad de necesidades que debían atenderse y supervisarse.

Por lo anterior, las lecciones aprendidas van en el sentido de que deben ajustarse o tomarse en cuenta, la conjugación de algunos elementos que consideramos indispensables para lograr los objetivos en materia de ambientación de un evento como el IV FMA:

- Planeación oportuna: determinación de actividades, establecimiento de un programa específico, definición de canales formales de comunicación con otros equipos -particularmente Logística-, fechas de entrega, proyección de costos, informes de avance, responsables,
- Prever la contratación de empresa para diseño y montaje,

- Contar con un Manual de Identidad Institucional que ofrezca elementos varios que permitan la mayor versatilidad posible para las aplicaciones y adaptaciones y por último,
- Contar con recursos humanos y materiales necesarios para la etapa de planeación y la de supervisar la implementación.

CONCLUSIONES

Sobre los organizadores

Se puede afirmar que la Comisión Nacional del Agua era la dependencia mexicana, cuya autoridad federal en el tema hídrico, la hacía idónea para la organización *temática* del evento.

Sin embargo no puede decirse lo mismo respecto de la cuestión logística, pues como pudimos apreciar, la magnitud del evento lo situaba cada vez más en un mayor nivel de complejidad y la Conagua no tenía experiencia en organización de eventos de gran nivel.

Las limitaciones demostradas en la organización del Foro a nivel interno en la Conagua, eran mayores ante la falta de gente para realizar todas las actividades que suponían la organización de cada componente, pero sobre todo, porque el personal no tenía conocimientos sobre el tipo de actividades que debía organizar o supervisar: la exposición o feria, eventos protocolarios y/o culturales o bien, dirigidos a públicos específicos: mujeres, jóvenes, niños, ONG's, etc.

Por ello, la responsabilidad de muchos de los eventos debía recaer ya fuera sobre instituciones, personas o empresas externas; no obstante, la organización del conjunto, la cobertura de necesidades y supervisión de todos éstos (espacios físicos, espacio en programas) debía darse por parte de Conagua.

Por otro lado, consideramos que la institución tampoco supo aprovechar la fortaleza que le da el contar con miles de empleados, los cuales, más allá de no ser expertos en organización, muchos de ellos -bajo una dirección adecuada-, pudieron contribuir a la realización de trabajos durante el proceso preparatorio. Sin embargo no hubo comisiones considerables de empleados -por parte de áreas centrales, regionales y estatales- sino hasta el evento como asistentes.

En ese sentido, consideramos que la Conagua debió contar con una mejor planeación para hacer frente al evento, proporcionada por alguna empresa experta en Logística (desde un inicio hasta la generación de informes y evaluación), pues aunque la hubo, también fue contratada aproximadamente un año antes, no desde el inicio del proceso preparatorio.

Lo anterior debió combinarse con una mayor sensibilidad y vigilancia hacia las necesidades y valoración de todos y cada uno de los componentes y equipos de la organización, dado que al no haber cumplimiento adecuado de fechas límite o responsabilidades, se advertía el riesgo de que pudieran desatarse problemas durante el evento por no haber valorado adecuadamente y cubierto las necesidades de los equipos.

NOTA: Un ejemplo de ello fue la falta de computadoras y voluntarios en los centros de acreditación de los periodistas, lo cual impactó negativamente en la imagen del evento, dado que al no darse abasto el personal para atenderlos, la atención se retrasaba. Ello se volvió comentario común entre los asistentes y fue reportado principalmente por la prensa escrita.

Sobre la estrategia de comunicación

Hubo una alineación real entre la misión y objetivos de las instituciones organizadoras y del Foro en si mismo, lo cual se reflejó en el proceso de comunicación.

Si tomamos en cuenta que el Consejo Mundial del Agua se ha propuesto “promover la toma de conciencia, construir compromisos políticos en todos los niveles (...), para impulsar acciones sobre temas críticos del agua (...) y que la Comisión Nacional del Agua, debe “administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso”, para lo cual estableció como objetivo de la administración 2000-2006 “consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso”. Entonces podemos señalar que **a través de los esfuerzo de comunicación del IV FMA, se hizo una gran contribución** a esas misiones y objetivos.

El desarrollo de identidad propia para el evento fue un acierto y contribuyó paralelamente al posicionamiento de la Conagua.

La estrategia proporcionó un marco adecuado para el desarrollo de la identidad institucional del Foro, lo cual, en términos de comunicación, a través de la prensa, campañas, eventos, publicaciones, exposiciones, etc., y bajo un marco de continuidad de al menos 3 años, aseguró la familiaridad de los públicos objetivo con la imagen y los mensajes del Foro y contribuyó a su posicionamiento ante los

públicos de México y también a la reafirmación de la Comisión Nacional del Agua, como autoridad en la materia.

El equipo de comunicación tuvo aciertos y errores tanto en sus adaptaciones estructurales internas como en el desarrollo de la estrategia, pero hay resultados concretos de dicho trabajo y su contribución al Foro.

La estrategia de comunicación del Foro fue concebida desde el inicio del proceso preparatorio, con una visión clara de los retos y las metas que se pretendían alcanzar. No obstante hubo varios ajustes para adecuarla a la dimensión del Foro y las limitaciones institucionales de la Conagua.

En virtud de dichos ajustes se advierte que en principio la estrategia tal vez era demasiado ambiciosa por contar con varias áreas y programas de comunicación específicos que atender, sin embargo los programas principales que tenían que ver con la emisión de información hacia públicos específicos, pero también masivos: prensa y mercadotecnia, tuvieron desde el inicio un programa central en la estrategia con líneas claras de acción, metas, tiempos y responsables, de acuerdo a los perfiles y marcos de acción iguales o similares a los que tenían y cumplían las Subgerencias respectivas en Conagua. Esta convergencia constituyó una gran fortaleza y oportunidad.

La estrategia no contempló específicamente el desarrollo la ambientación como un proceso que debía comenzar con la aplicación de imagen en eventos preparatorios y

gradualmente empatarlo con la atención a las necesidades específicas del propio Foro en marzo de 2006, por ello se señaló que al haberse realizado un ajuste de la estrategia en enero de 2005, por lo menos en ese momento debió iniciarse dicho proceso de planeación.

Esta situación tampoco fue debidamente atendida por el reajuste de mediados de 2005, pues aún cuando se contempló el diseño de la ambientación para las sedes del Foro, dicho alcance resultó limitado, pues dejó fuera elementos fundamentales como la proyección de recursos (costos) de la implementación y la supervisión de esa última. En términos de un proceso de comunicación en donde se diseña un mensaje, se adapta a los medios adecuados y se difunde; también se espera que haya una supervisión y evaluación a la “implementación” de ese mensaje.

Esto último no fue advertido oportunamente por el equipo de comunicación del Foro, que definitivamente no dimensionó el número de actividades que debían cumplirse, la especialización que se requería y los costos de todo esto. Aquí se puede hablar de una responsabilidad compartida y una visión limitada en ese sentido, producto tal vez de la “distracción” o atención hacia tantas actividades que debían atenderse.

Como se decía líneas arriba, a diferencia de varios equipos del Foro, el de comunicación estaba constituido por gente con el perfil profesional adecuado para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, el perfil no hubiese sido suficiente, **sin**

el compromiso, profesionalismo y visión de todas los líderes de equipos internos, así como del personal que los conformó (tanto interno como externo), y por otro lado, si no se hubiese contando con una estrategia desde el inicio.

Sobre el trabajo de la Coordinación de Ambientación

El reporte que dicha área rindió en su momento, señaló que: “...todos los elementos que integraron la propuesta final -con muy ligeras variaciones-, fueron montados de acuerdo a lo previsto, obteniendo con ello la aplicación integral de la imagen”.

Lo anterior no obstante, se logró a pesar del poco tiempo con el que en realidad se contó para presentar una propuesta final de diseño, a la falta de definiciones por parte del área Logística General, el error en los alcances de la estrategia sobre el tema de la ambientación, la falta interna de personal, pero también de asignar un experto por parte de la consultora contratada.

La planeación del aspecto de ambientación, no puede ser llevada a cabo por personas con escaso conocimiento de eventos gran escala; la organización durante el evento tampoco podía implementarse a través del mismo número de personas que participó en la etapa de planeación, dado el tamaño de las sedes y la multiplicidad de necesidades que debían atenderse y supervisarse.

Por lo anterior, las lecciones aprendidas van en el sentido de que deben ajustarse o tomarse en cuenta la conjugación de algunos elementos que consideramos indispensables para lograr los objetivos en materia de ambientación de un evento como el IV FMA:

- Contar con un Manual de Identidad Institucional que ofrezca elementos varios que permitan la mayor versatilidad posible para las aplicaciones y adaptaciones y por último,
- Planeación oportuna: determinación de actividades, establecimiento de un programa específico, definición de canales formales de comunicación con otros equipos -particularmente Logística-, fechas de entrega, proyección de costos, informes de avance, responsables,
- Prever la contratación de empresa para diseño y montaje e investigar en el mercado, a aquellas que puedan ofrecer dichos servicios.
- Contar con recursos humanos y materiales necesarios para la etapa de planeación y la de supervisar la implementación.

En lo personal, consideramos que quedaron lecciones para aprender y aspectos que ya no se desarrollaron, tales como dotar de una imagen particular a cada componente del evento -en congruencia con la identidad institucional-, pero el tiempo no ayudó.

Sin embargo, queda la experiencia personal y profesional, gracias a la cual uno puede regresar a su casa de estudios y compartirla, sobre todo al haber sido incluido

en un reto en el que estaba de por medio la imagen no sólo de un evento o dependencia, sino también la de nuestro país.

Tal vez haya habido aspectos que no se aprendieron en las aulas, como la planeación de un evento o la importancia de una exposición, pero el complemento de la experiencia laboral, con la base académica sólida y el entendimiento de los procesos básicos de comunicación, hacen comprender perfectamente que un evento es una plataforma de comunicación, en donde se dan intercambios de experiencias, diálogos y que el entorno visual en el que éstos se desarrollan, es decir, la ambientación, es parte del contexto que puede o no ser advertido, pero que está ahí y contribuye entre otras cosas: a generar un sentido de pertenencia -por ofrecer elementos comunes de identidad- y emitir mensajes por si misma.

Por ello estoy convencida que la imagen o ambientación de un evento en sí, puede parecer una frivolidad para algunos, buscar simplemente “que se vea bonito”. Para un comunicólogo, es una oportunidad importante para contribuir al diálogo y reforzar los mensajes y objetivos del evento.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA:

1. Baena Guillermina. *Instrumentos de Investigación*. México, Editores Mexicanos Unidos, 1990. 134 págs.
2. Chávez Carmona Ma. Giselle, *Exposiciones y ferias, una opción para el desarrollo del comunicólogo*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, FCPyS-UNAM, 2003. p. 104 págs.
3. Chaves Norberto, *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, Barcelona, Edit. Gustavo Gilli, Colección GG Diseño, 2005, 3era. Edición, 210 págs.
4. Fernández Collado Carlos (Coordinador). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2005.
5. González Reyna Susana, *Manual de redacción e investigación documental*, Trillas, 1982.

PÁGINAS DE INTERNET:

1. IV Foro Mundial del Agua (2007) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.worldwaterforum4.org.mx>>
2. Comisión Nacional del Agua (2007) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.cna.gob.mx>>
3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe del Centro de Estudios de Políticas de América Latina (CEPAL) (2006) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.eclac.cl/>>
4. Consejo Mundial del Agua (2007) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.worldwatercouncil.org>>
5. Diario Oficial de la Federación, jueves 30 de noviembre de 2006.
6. Instituto Federal de Acceso a la Información (2007) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.ifai.org.mx/>>
7. Organización de las Naciones Unidas (2007) (En línea) México, Dirección URL: <<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>>
8. Costa, Joan, “La identidad corporativa” en revista electrónica Razón y Palabra (2007) (En línea) México, Dirección URL: <www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>

DOCUMENTOS INTERNOS:

1. Burson Marsteller México. "Visualización de referencia". México: Documento interno, presentación power point, Enero 2005.
2. Coordinación de Comunicación IV Foro Mundial del Agua, Manual de Identidad Gráfica del IV Foro Mundial del Agua, México, Edición 2004.
3. Coordinación de Comunicación IV Foro Mundial del Agua, Manual de Identidad Gráfica del IV Foro Mundial del Agua, México, Edición 2005.
4. Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social. "Estrategia de Comunicación IV FMA (2005)", México: Documento Interno, Diciembre 2004, 94 págs.
5. Coordinación de Planeación de la Unidad de Comunicación Social de Conagua "Reporte integral del programa de comunicación nacional e internacional del IV Foro Mundial del Agua 2003-2006" México: Documento interno, Julio 2006, 131 págs.
6. Coordinación de Seguimiento y Control del Secretariado, "Organigrama del Secretariado del IV FMA". México: Documento Interno (plano), versión 11 de Noviembre de 2005.
7. Coordinación Logística del IV FMA "Términos de referencia para "Ambientación general, montaje y señalización de las instalaciones sede del IV Foro Mundial del Agua". México: Documento interno, Febrero de 2006. 18 págs.
8. Mar Pecero Marissa. "Reporte final de la Coordinación de Ambientación", México: Documento interno, Abril 2006, 9 pags.
9. Unidad de Comunicación Social. "Bases para la Licitación Pública Nacional N° 16101113-014-05". México: Documento Interno, Junio 2005, 119 págs.
10. Unidad de Comunicación Social, "Estrategia de Comunicación Social IV Foro Mundial del Agua (2004)", México: Documento interno, Enero 2004, 16 pags.
11. Unidad de Comunicación Social, "Lineamientos de Ambientación". México: Documento Interno, Noviembre 2005, 16 págs.
12. Unidad de Comunicación Social, "Lineamientos de Ambientación. Versión corta", México: Documento Interno, Diciembre 2005, 8 pags.

13. Unidad de Comunicación Social “Manual Integrado de Procedimientos del Centro Internacional de Prensa“ México: Documento Interno, Marzo 2006, 32 págs.
14. Unidad de Comunicación Social, “Minuta de instalación del Comité de Comunicación”, México: Documento interno, Enero de 2005. 3 págs.
15. Unidad de Comunicación Social. “Operación del Comité de Comunicación”. México: Documento Interno, presentación en power point, Enero, 2005. 10 Págs
16. Subgerencia de Unidades Foráneas “Informe Final. Campaña de Difusión Interna sobre Plan Estratégico Institucional-Todos sabemos las respuestas-” México: Documento Interno, 2005, 63 págs.
17. Subgerencia de Unidades Foráneas “Pendientes de comunicación organizacional”. México: Documento interno, Abril 2005. 1 Pág.

ANEXOS

- I. Tabla “Cronograma general de actividades previas Coordinación de Ambientación (CA).
- II. Tabla “Listado de referencia en necesidades de ambientación general, señalización y montaje”.
- III. Tabla. “Aproximación a numeralia en diseño (s) original (es) autorizado (s) para IV FMA”.
- IV. Tabla “Calendario de organización previo, durante y después del evento. Coordinación de Ambientación”.
- V. Extracto de informe fotográfico del trabajo de la Coordinación de Ambientación del IV FMA.

ANEXO II: "LISTADO DE REFERENCIA EN NECESIDADES DE AMBIENTACIÓN GENERAL, SEÑALIZACIÓN Y MONTAJE". (TABLAS 1, 1.A, 2, 3, 4.)

Anexo II Tabla 1. CENTRO BANAMEX

CENTRO BANAMEX		
ÁREA ESPECÍFICA	REQUERIMIENTO	RESPONSABLE
ESCENARIOS		
INAUGURACIÓN. Salones Valparaíso I, II y III.	Escenografía, cenefa para tarima para periodistas	SHOWPOINT
TEMÁTICAS. Salón: VALPARAÍSO I.	Escenografía (misma adaptación)	ACTIDEA
BIENVENIDA MINISTERIAL. Salón: VALPARAÍSO I		
DIÁLOGO MINISTERIAL VALPARAÍSO I		
INTERIORES		
LOBBY	8 pantallas de plasma con tripie y DVD - proyección varias, banners del Consejo de Promoción Turística con imágenes de México	ACTIDEA y CMPT
	Caída de agua entre Palacios Valparaíso y Canal	ACTIDEA
	Display de fondo con imagen oficial (4.88 alto, 3.66 base)	ACTIDEA
	5 pendones en columnas de cristal de Lobby, 5 pendones en columnas de Galerí (nivel Expos)	ACTIDEA
Pasillo Palacio de Valparaíso	Montaje de fotos América Natural, pintor Antonio Vizcaíno (14 lienzos entre 4 mts de base y 6 u 8 mts de alto.)	ACTIDEA
EXTERIORES		
ACCESO I, Fachada principal	Entrada principal-Arco de "Bienvenidos"	ACTIDEA
	Marquesina	ACTIDEA
	Módulo de información	ACTIDEA
ESCENARIOS		
SESIONES TEMÁTICAS. Salones Casa Diezmo I, II, III y IV, Casa Montejo, I, II, III y IV y Palacio de Iturbide I, II y III.	Escenografía	ACTIDEA
	Roll ups en columnas en el Foyer de Casas Diezmo y Montejo (nivel Casas y vista principal de la entrada al CB por Infield)	ACTIDEA
EXTERIORES		
ACCESO II, Infield (Explanada, rampas y estacionamiento)	2 torres con 3 gráficos c/u y telas en colores oficiales	ACTIDEA
	40 banners doble vista en pasillo y rampas	ACTIDEA
	Mampara con diseño sencillo para bloquear paso a elevadores (9 piezas)	ACTIDEA

NIVEL EXPOSICIONES

	Unifilas o popotes inicio de pasillo para conducir flujo de gente	ACTIDEA
	RUTA DE POOL DE PRENSA. Arco de bienvenidos y vestido de ruta con reubicación de banners y roll ups en el <i>estacionamiento</i> que conectaba el Infield con Sala C. (EXTRA)	ACTIDEA
	10 muebles para rutas de autobuses (señalizadores de llegada y salida)	CONAGUA (Diseño, producción y colocación)
	Módulo de información	ACTIDEA
ESCENARIOS		
Sala D. Comedor	Elaboración de 1 templete de 15 X 15 m., con 1 m. de altura, para espectáculo cultural.	ACTIDEA
INTERIORES		
Sala D. Mamparería oficinas, comedor, water lounge	Gráficos en vynil autoadherible con fotos y logotipos oficiales.	Showpoint
Sala C. Áreas de cultura del Agua IMTA y CONAGUA. Mural de niños	1 lienzo de pintura realizada por niños y dirigida por Artista Jorge Rello, 12.5 mts base por 1.50 alto montado en bastidor de madera	ACTIDEA
Sección "Acciones locales" (Área Galerí, arriba de Lobby)	45 mamparas con espacio inferior para logotipos y superior para colocación de 90 pósters de 90 cm base x 60 cm de alto.	ACTIDEA
Concourse	Pendones imagen oficial impresos doble cara para 14 columnas y 2 con imagen de patrocinadores.	Los 16 proporcionados por EJ KRAUSE
	Módulo de información (doble)	ACTIDEA
EXTERIOR		
ACCESO III. Andenes. Patio de maniobras	Patios A, B, C. 3 Pendones en lona por patio y 4 telas de colores oficiales. Cobertura de todas las columnas.	ACTIDEA
	Cenefas para vestir rampas de estacionamiento - Telas de colores oficiales montadas sobre valla de popote.	ACTIDEA
	33 Banderines para muro exterior para colocar en el poste de lámparas, 11 lonas y 22 telas de colores oficiales	ACTIDEA
	2 Arcos de bienvenidos, entradas A y B	ACTIDEA
	2 torres con 3 gráficos c/u y telas de colores.	ACTIDEA

Anexo II, Tabla 1.a CENTRO INTERNACIONAL DE PRENSA

CENTRO INTERNACIONAL DE PRENSA		
ÁREA ESPECÍFICA	REQUERIMIENTO	RESPONSABLE
ESCENARIOS		ACTIDEA
Salas de conferencias I, II y III	Escenografía	
Salas de talleres I y II	Escenografía	
INTERIORES		
Oficinas en general	Señalética, mamparera cintra en colores oficiales, paredes externas con imágenes en vinyl autoadherible (vista hacia las estaciones de trabajo)	
Espacios de trabajo	Cenefa para templete de prensa	
	350 módulos con cintra en colores oficiales y logotipos en vinyl autoadherible	
	Unitarios: Centro de fotocopiado, área de teléfonos y fax, 2 módulos de información con pichonerías	
	2 Displays gigantes, mediano ("bienvenidos")	
	Protector de pantalla con diseño oficial y patrocinador	Compromiso o imagen patrocinada
	Señalización 20 módulos	ACTIDEA
Booths	cintra en colores oficiales y logotipos en vinyl autoadherible	
Oficina Master	Señalética, cintra en colores oficiales, paredes externas con imágenes en vinyl autoadherible	

Anexo II, Tabla 2. HOTEL CAMINO REAL

CAMINO REAL		
ÁREA ESPECÍFICA	REQUERIMIENTO	RESPONSABLE
ESCENARIOS		
SESIONES TEMÁTICAS MINISTERIALES (8 SALONES):		
CLAUSURA, Salón Terraza Virreyes	Escenografía y mesa de presidium	Showpoint
Sala de Prensa alterna. Salón del Sol	Escenografía y mesa de presidium; estaciones de trabajo en cintra de colores oficiales	ACTIDEA
INTERIORES		
Lobby Tamayo	1 módulo de información	ACTIDEA
Escaleras Lobby Tamayo	Display x-tend 300	CONAGUA
Pasillos del hotel y lobbys de salones	12 roll ups y banners	ACTIDEA/CONAGUA
EXTERIORES		
ACCESOS	Cascada de agua sobre entrada principal	ACTIDEA

Anexo II, Tabla 3. CENTRO DEPORTIVO OLÍMPICO MEXICANO

CENTRO DEPORTIVO OLÍMPICO MEXICANO CDOM		
ÁREA ESPECÍFICA	REQUERIMIENTO	RESPONSABLE
ESCENARIOS		
Auditorio I: Niños, Agua y Educación.	Mampara de back presidium en 6.35 mts aprox de base x 1.90 mt de alto en Auditorio, Ornamentación (plantas y/o flores) necesaria	ACTIDEA (producción y colocación), CONAGUA (diseño)
Auditorio II. Foro Mundial Juvenil del Agua	Mampara de back presidium en 6.35 mts aprox de base x 1.90 mt de alto en Auditorio. Ornamentación (plantas y/o flores) necesaria para la ambientación.	ACTIDEA (producción y colocación), CONAGUA (diseño)
Gimnasio de Artes Marciales. II Foro Mundial del Agua de los Niños.	Gráfico de 7.32 base por 2 mts. de alto.	ACTIDEA (producción y colocación), CONAGUA (diseño)
	1 lienzo de pintura realizada por niños y dirigida por Artista Jorge Rello, 12.5 mts base por 1.50 alto montado en bastidor de madera	ACTIDEA
Salones y áreas de carpas	IMTA (10), IMJUVE (15), LEARNING CENTER (5) Total: 30 ROLL UPS.	ACTIDEA (producción y colocación), CONAGUA (diseño)
	Lonas varias con diseños del Foro Mundial Juvenil del Agua.	INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD
Exterior		
Acceso Principal	o Mural impreso en lona y soportado en bastidor de madera: 50 mts. de largo por 2.44 mts. de altura, instalado en la barda colindante con Periférico Norte.	ACTIDEA
	Lona de bienvenida en pared principal. 9.55 M x 4.05 M. Bienvenida general todos los usos.	ACTIDEA (producción y colocación), CONAGUA (diseño)

Anexo II, Tabla 4. VARIOS

VARIOS		
ÁREA ESPECÍFICA	REQUERIMIENTO	RESPONSABLE
Lobby de hoteles oficiales	UN ROLL UP, POR HOTEL: MISION ZONA ROSA, CALINDA GENEVE, EJECUTIVO, ROYAL, NH KRISTAL, REGENTE, CENTURY, GALERIA PLAZA, FIESTA AMERICANA MARIANO ESCOBEDO, INTERCONTINENTAL, NIKKO, DEL PRADO, CASA INN, CASA BLANCA, MISION REFORMA COLON, FIESTA AMERICANA REFORMA, SEVILLA PALACE, EMPORIO, DEL ANGEL, RADISSON. Nota: No se instalaron en Fiesta Inn Naucalpan y Marquis Reforma, mientras que al Intercontinental y Camino Real se asignó un número mayor.	ACTIDEA
	25 muebles autosustentales para señalar RUTAS DE AUTOBUSES.	Producción de muebles y colocación: ESTRELLA BLANCA, diseño y producción de gráficos: CONAGUA
	Anuncios con aviso importante para inauguración-banners en cada hotel.	SHOWPOINT
Centro Banamex, CDOM, Camino Real, Hotel Presidente Intercontinental	100 muebles para señalización y 6 Planos generales de ubicación. Diseño con logotipos de patrocinadores.	ACTIDEA.
	Señalización hacia CDOM y extras-interior Sala D.	CONAGUA (Diseño y colocación)
	Señalética oficinas de Sala D.	SHOWPOINT
Centro de Acreditación-Hotel Presidente Intercontinental	Imagen para mamparera de módulos y oficinas	SHOWPOINT
	Roll ups y 8 pendones.	ACTIDEA
Centro de Acreditación-Hotel Camino Real	Imagen para mamparera de módulos y oficinas	SHOWPOINT
Aeropuerto	Módulos de información	SHOWPOINT
	30 Muebles autosustentables con gráficos de campaña "Caras" del Foro y "Bienvenidos"	CONAGUA (Diseño y colocación)
Edificio Conagua	4 Banners y señalización para Centro de Acreditación	CONAGUA (Diseño y colocación)
	1 Lona exterior en edificio vista hacia el Eje 10 y 1 en oficinas de GRAVAMEX	CONAGUA (Diseño y colocación)

ANEXO III. TABLA "APROXIMACIÓN A NUMERALIA EN DISEÑO (S) ORIGINAL (ES) AUTORIZADO (S) PARA IV FMA"

APROXIMACIÓN A NUMERALIA EN DISEÑO (S) ORIGINAL (ES) AUTORIZADO (S) PARA IV FMA	
Escenarios OBJETO	Número de originales
Inauguración y clausura	2
CIP	1
Temática Valparaíso	1
Temáticas CB	11
CIP II y III	2
Talleres CIP	2
Auditorios CDOM	3
Ministerial Camino Real	1
Ministerial Camino Real	3
CIP Camino Real	1
Displays, pendones, mamparas, módulos, etc	
Pendones lobby	10
Displays	2
Marquesina	1
Arco principal bienvenidos	1
Roll ups aprox	40
Monolitos	4
Banner rampas inglés/español	2
Arco prensa	1
Arco bienvenidos	1
Rutas transporte (base y ruta)	22
Módulos de información	2
Mamparas bloqueo	4
Mamparera oficinas Sala C (aprox)	20
Mampara acciones locales i/e	2
Pendones concourse i/e	2
Pendones tela andenes	9
Banderines e/i	2
Módulos prensa	4
Display bienvenidos CIP y CDOM	2
Muebles de señalización	2
Cascadas de agua	2
Display "avisos"	1
Módulos de acreditación i/e, general, prensa, aeropuerto, Conagua	4
Displays aeropuerto	2
Lona "caras" Conagua y Gravamex	2
TOTAL	171

ANEXO IV. TABLA "CALENDARIO DE ORGANIZACIÓN DE EQUIPO, PREVIA Y DURANTE PARA MONTAJE Y DESMONTAJE"

ORGANIZACIÓN DE EQUIPO, PREVIA Y DURANTE PARA MONTAJE Y DESMONTAJE									
	12-15	16	17	18	19	20	21	22	23
NOMBRE	Dom-Mier	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
MARISSA MAR PECERO	Supervisión general de montaje	Inauguración, escenario Valparaíso	Módulos de información, recorrido accesos,	Descanso 1/2 día (Autorización diseño clausura)	Inicia montaje CR (banners, fuente, módulos)	Readaptación Valparaíso, sigue montaje de escenarios CR, visita CDOM	Montaje clausura CR	Clausura / Supervisión desmontaje CR y CB	
EMMANUEL DEL RÍO ALDERETE	Supervisión de montaje	Inauguración	Recorrido y ajustes protección civil (infield, andenes y entrada principal), Re-señalización CDOM, Camino Real	Continúa señalización	Montaje CR	Montaje CR	Supervisión CR	Clausura / Supervisión desmontaje CR y CB	
EDITH GONZÁLEZ ÁLVAREZ	Supervisión de montaje	Inauguración, infield	Módulos de información, recorrido accesos,	Supervisión general y fotografía CB	Descanso	Apoyo CB	Apoyo CR	Clausura / Supervisión desmontaje CR y CB	
EMANUEL PINEDA MARTINEZ	Supervisión de montaje	Stand	Ruta hoteles (Supervisión, fotografía y reporte)	Diseño y montaje de ruta CDOM	Descanso	Fotografía ruta Aeropuerto y CDOM	Apoyo CB y desmontaje muppies	Apoyo supervisión general desmontaje	Desmontaje ruta hoteles
HUGO ORTIZ REYES	Supervisión de montaje	Inauguración	Ruta hoteles (Supervisión, fotografía y reporte)	Descanso	Apoyo CB	Fotografía ruta Aeropuerto y CDOM	Supervisión general CB. Comienza supervisión desmontaje CB	Supervisión general desmontaje CB	
MARÍA DEL CARMEN FLORES	Supervisión de montaje	Inauguración, infield, Ruta de prensa y Presidente	Infield, señalización	Descanso	Montaje CR	Montaje CR	Apoyo CR	Clausura / Supervisión desmontaje CR y CB	
AIDA CRUZ MERLOS	Supervisión de montaje	Inauguración, acceso principal y Módulo de información	Señalética Sala D	Descanso	Ajustes de diseño clausura y Supervisión general CB	Supervisión general CB (Vigilar readaptación de Valparaíso)	Apoyo CR	Clausura / Supervisión desmontaje CR y CB	
MARIO VÁZQUEZ	Supervisión de montaje stand	Stand	Apoyo general UCS	Apoyo general UCS	Apoyo general UCS	Apoyo general UCS	Apoyo desmontaje stand	Apoyo general UCS	Desmontaje ruta hoteles

ANEXO V. EXTRACTO DE INFORME FOTOGRÁFICO DEL TRABAJO DE LA COORDINACIÓN DE AMBIENTACIÓN

CENTRO BANAMEX
Entrada principal

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



CENTRO BANAMEX
Inauguración y plenarias

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



CENTRO BANAMEX Salones de sesiones

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



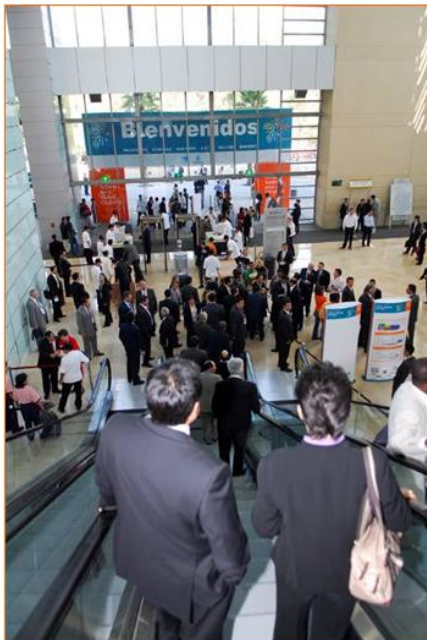
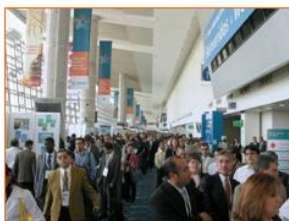
CONAGUA
Comisión Nacional del Agua

CENTRO BANAMEX Lobby

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



CONAGUA
Comisión Nacional del Agua

CENTRO BANAMEX
Water Lounge, comedor,
sección pósters, fotografía

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global

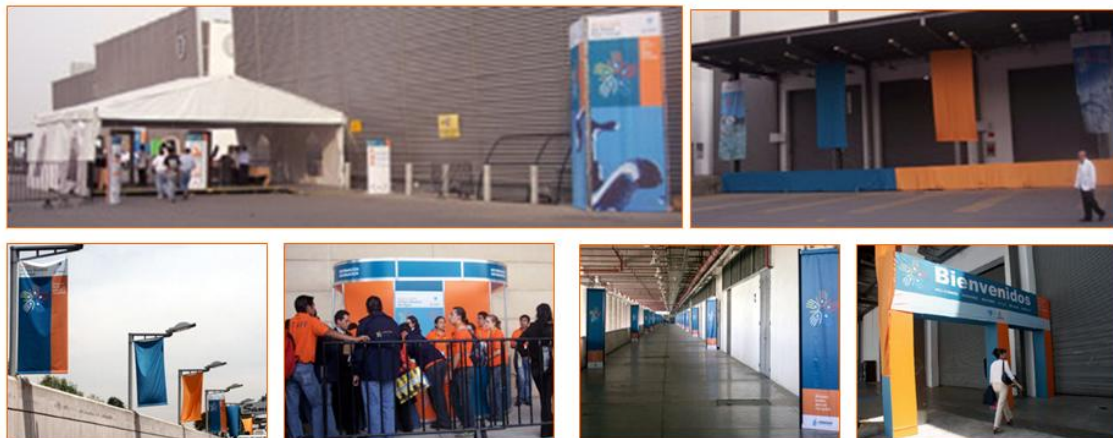


CENTRO BANAMEX
Accesos laterales

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



**CENTRO BANAMEX
CIP**

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global

CENTRO INTERNACIONAL DE PRENSA



**CENTRO BANAMEX
CIP**

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



HOTEL CAMINO REAL

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



HOTEL CAMINO REAL Clausura y Sala de Prensa B

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



CDOM

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global



**Hoteles, aeropuerto,
parabuses**

México 2006
IV Foro Mundial
del Agua



Acciones
locales
para un
reto global

