

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN SOBRE LA SEMIOSIS INSTITUCIONAL
DEL INSTITUTO ELECTORAL VERACRUZANO

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA
JESSICA ARACELI CARRILLO CUEVAS

ASESOR
PROFR. DAVID FRAGOSO FRANCO

NOVIEMBRE DE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

Introducción

| | |
|--|----|
| Parte uno: planteamientos teórico y metodológico | 1 |
| A. La semiosis institucional | 2 |
| a. La semiosis | 2 |
| b. Qué es institucional | 7 |
| i. La institución como sistema de regulación | 8 |
| ii. La institución como sistema normativo | 9 |
| iii. La institución como sistema cognitivo | 10 |
| iv. Proceso de institucionalización | 11 |
| 1. Proceso de habitualización | 13 |
| 2. Proceso de objetificación | 14 |
| 3. Proceso de sedimentación | 16 |
| v. Las perspectivas del nuevo institucionalismo y de la elección racional | 17 |
| c. La semiosis institucional | 18 |
| i. La realidad institucional | 20 |
| ii. La identidad institucional | 21 |
| iii. La comunicación institucional | 24 |
| iv. La imagen institucional | 25 |
| B. Las siete fases del trabajo | 27 |
| a. Qué es metodología | 27 |
| i. Justificación del uso de la metodología de Norberto Cháves y apuntes sobre este trabajo | 29 |
| b. La metodología de la identificación institucional en Norberto Cháves | 30 |
| i. El proceso de programación | 31 |
| 1. Etapa analítica | 32 |
| Fase I: investigación | 32 |
| Fase II: Identificación | 34 |
| i. Constitución del discurso de identidad base | 35 |
| ii. Personalización del discurso de identidad | 36 |
| iii. Funcionalización del discurso de identidad | 37 |
| Fase III: Sistematización | 37 |
| i. Elaboración del repertorio de recursos de | 38 |

| | | |
|--|---|----|
| | emisión de la entidad institucional | |
| | ii. Formulación de los parámetros clasificatorios | 39 |
| | 1. Tipología de niveles de comunicación | 40 |
| | 2. Áreas de identificación | 41 |
| | iii. Producción de la matriz | 42 |
| Fase IV: Diagnóstico | | 42 |
| | i. Diagnóstico general | 44 |
| | ii. Diagnóstico particular | 45 |
| | iii. Diagnóstico final | 46 |
| Fase V: Política de imagen y comunicación | | 46 |
| | 2. Etapa normativa | 47 |
| Fase VI: Formulación de la estrategia general de la intervención | | 47 |
| Fase VII: Diseño de la intervención general | | 49 |
| Fase VIII: Elaboración de programas particulares | | 52 |
| | 3. Secuencia y procesamiento decisonal | 55 |
| Parte dos: de la contextualización al diagnóstico | | 57 |
| 1. Fase primera: Investigación | | 58 |
| 1.1 Instalar al programa y a sus agentes en el contexto institucional concreto | | 58 |
| 1.2 Producir una materia prima informativa acerca de la institución y su contexto | | 59 |
| 1.2.1 Recopilación de la documentación oficial sobre la institución y sus proyectos: | | 60 |
| 1.2.1.1 Realidad económico financiera | | 73 |
| 1.2.1.2 Registro de la infraestructura material | | 74 |
| 1.2.1.3 El sistema de actividades, reconstrucción del organigrama operativo | | 75 |
| 1.2.1.3.1 Plan general de actividades | | 78 |
| 1.3 Identidad institucional | | 87 |
| 1.4. Comunicación Institucional | | 88 |
| 1.4.1 Comunicaciones | | 88 |
| 1.4.2 Entorno | | 88 |
| 1.4.3 Sistema de actuaciones | | 88 |
| 1.5. Imagen Institucional | | 89 |
| 1.5.1 Lo que el personal transmitirá a sus familiares y amigos | | 89 |
| 1.5.2 Lo que piensa la población en general | | 90 |
| 1.5.3 Campañas institucionales y de promoción del voto del IEV | | 90 |

| | |
|--|-----|
| 1.5.4 Imagen que tienen las otras organizaciones con las que se relaciona el IEV. | 90 |
| 1.5.5 Documentación de instituciones similares | 91 |
| | |
| 2. Fase segunda: Identificación | 92 |
| 2.1 Constitución del discurso de identidad base | 92 |
| 2.1.1 General | 92 |
| 2.1.2 Definición de planos de identidad | 93 |
| 2.1.3 Lecturas del texto de identidad | 94 |
| 2.2 Personalización del discurso de identidad | 99 |
| 2.2.1 General | 99 |
| 2.3 Verificación | 103 |
| 2.3.1 Funcionalización del discurso de identidad | 103 |
| 2.3.1.1 General | 103 |
| 2.3.1.2 Explicitación de los condicionantes | 104 |
| a) Valores óptimos de imagen, como el logotipo oficial y el de la institución. | 104 |
| b) Atributos óptimos de identidad | 104 |
| c) Desfases entre los atributos anteriores y la imagen efectiva. | 105 |
| d) Frenos tenaces o insuperables | 105 |
| 2.3.1.3 Estos elementos se deben de utilizar como parámetro para corregir el texto. | 105 |
| 2.3.2 Verificación | 106 |
| | |
| 3. Fase tercera: Sistematización | 108 |
| 3.1. Registro de los recursos con que la institución ha de transmitir su identidad a su audiencia | 108 |
| 3.1.1 Signos aislados y sistemas de signos explícitamente asumidos como tales | 108 |
| 3.1.2 Medios o canales de comunicación en sentido estricto | 109 |
| 3.1.3 Elementos no específicamente sígnicos, pero con capacidad significativa | 109 |
| 3.1.4 Mensajes explícitos, conscientes y voluntarios, y discursos semisistemáticos espontáneos sin expresa voluntad identificatoria; | 109 |
| 3.2. Formulación de los parámetros clasificatorios | 110 |
| 3.2.1 Areas de identificación | 110 |
| 3.2.2 Niveles de comunicación | 110 |
| 3.3. Matriz | 111 |
| | |
| 4. Fase cuarta: Diagnóstico | 114 |
| 4.1. Diagnóstico General | 114 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.1 Primer campo: la Realidad Institucional | 114 |
| 4.1.2. Segundo campo: la identidad institucional | 115 |
| 4.1.3. Tercer campo: la comunicación institucional | 116 |
| 4.1.4 Cuarto campo: la imagen institucional | 117 |
| 4.1.5 Conclusiones diagnósticas: | 118 |
| 4.2. Diagnóstico particular | 118 |
| 4.2.1 Diagnóstico del Sistema de las Comunicaciones | 118 |
| 4.2.2 Diagnóstico del Sistema del Entorno | 120 |
| 4.2.3 Diagnóstico del Sistema de Actuaciones. | 122 |
| 4.2.4 Conclusiones diagnósticas | 123 |
| 4.3. El diagnóstico final | 124 |
| 4.4 Comentario sobre las siguientes fases | 127 |
| | |
| Parte tres: la propuesta de intervención | 128 |
| | |
| 5. Fase quinta: política de imagen y comunicación | 129 |
| 5.1 Ideología comunicacional | 129 |
| 5.1.1 Lenguaje institucional general, sublenguajes principales: elementos diferenciados y comunes | 129 |
| 5.1.2 Canales y líneas de comunicación dominantes o de pauta: | 129 |
| 5.1.3 Mensajes clave: lemas, slógans, consignas, etc. | 130 |
| 5.2 Criterios de gestión | 131 |
| 5.2.1. Órgano de gestión centralizada | 131 |
| 5.2.2.Criterios decisionales generales | 132 |
| 5.2.3. Mecanismos de Socialización de la problemática | 132 |
| 5.2.4. Niveles de descentralización de las decisiones | 133 |
| | |
| 6. Fase sexta: Estrategia general de la intervención | 134 |
| | |
| 7. Fase septima: Intervención sobre imagen y comunicación | 135 |
| 7.1 Campo programático de la intervención | 135 |
| 7.1.1 Intervención sobre el sistema de comunicaciones | 135 |
| 7.1.2 Intervención sobre el sistema de entorno | 135 |
| 7.1.3 Intervención sobre sistema de actuaciones | 136 |
| 7.2 Determinación de las variables técnicas de cada programa | 136 |
| 7.3 Modalidades de gestión de cada intervención | 137 |

| | |
|---|-----|
| 7.4 Jerarquías y prioridades de los programas | 137 |
| 7.5 Alcances normativos de cada programa | 138 |
| 7.6 Grado de inserción operativa de cada temática particular | 138 |
| 7.7 Tipo de servicio técnico requerido para cada programa | 139 |
| 7.8 Las líneas de gestión general | 139 |
| 7.8.1 El plan de la intervención | 139 |
| 7.8.2 La transferencia interna de la capacidad técnica | 141 |
| | |
| 8. Fase octava: Programas particulares | 142 |
| 8.1 Intervención en el sistema de comunicaciones | 143 |
| 8.1.1 programa 1 sistema de identificadores visuales | 143 |
| 8.1.2 programa 2 sistema de soportes gráficos identificatorios | 145 |
| 8.1.3 programa 3 sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica | 151 |
| 8.1.4 programa 4 sistema de soportes audiovisuales | 154 |
| 8.1.5 programa 5 sistema de señalización del entorno | 157 |
| 8.1.6 programa 6 sistema de comunicaciones publicitarias | 160 |
| 8.2 Intervención en el sistema de entorno | 163 |
| 8.2.1 programa 7 infraestructura arquitectónica | 163 |
| 8.2.2 programa 8 ambientación interior y exterior | 165 |
| 8.2.3 programa 9 equipamiento ligero | 167 |
| 8.2.4 programa 10 montajes efímeros | 170 |
| 8.2.5 programa 11 equipamiento técnico | 172 |
| 8.2.6 programa 12 emblemática | 174 |
| 8.2.7 programa 14 parque móvil | 176 |
| 8.3 Intervención en el sistema de actuaciones | 178 |
| 8.3.1 programa 15 normativización de la comunicación verbal | 178 |
| 8.3.2 programa 16 normativas de imagen personal | 180 |
| 8.3.3 programa 17 normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno | 182 |
| 8.3.4 programa 19 entrenamiento y actualización en normas operativas | 184 |
| 8.3.5 programa 20 formación y capacitación en relaciones humanas | 186 |
| 8.3.6 programa 21 formación cultural y estética | 188 |
| 8.3.7 programa 22 formación y capacitación en imagen y comunicación | 190 |
| | |
| Conclusiones | 192 |
| | |
| Fuentes consultadas | 205 |

Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido realizado con el objetivo de determinar cuál es el estado de la semiosis institucional del Instituto Electoral Veracruzano (IEV) y cómo se puede intervenir en ella para mejorar su uso.

Durante mi desempeño en el Centro de Información y Documentación, y más específicamente en el área de ediciones del IEV me fue conferida la elaboración de un manual de imagen institucional. A la directora de dicho Centro le interesaba que el uso del slogan institucional, los logotipos oficial e institucional y otras especificaciones de diseño quedaran establecidas en un manual que unificara su uso en toda la institución, me dijo que una investigación llevaría a organizar todas las emisiones comunicativas de la institución, aunque no tenía muy claro cómo hacerlo y me delegó completamente la iniciativa, así que le solicité hacer de esta investigación mi tesis de titulación. Decidí hacer una tesis y no una memoria de desempeño profesional o una tesina de manual porque mi intención era hacer una investigación desde el punto de vista de teoría de sistemas y plantear una hipótesis que podría demostrarse o no en el curso de la investigación. Objetivo que considero cumplido. Por supuesto el trabajo rebasó con mucho nuestras expectativas iniciales y al final entregué un diagnóstico en tres esferas comunicacionales con una matriz de registro de las emisiones y un texto óptimo de identidad del que surgiría una propuesta de intervención también desarrollada en esta tesis.

Al estudiar la imagen pública de una institución electoral como el Instituto Electoral Veracruzano, espero haber hecho una aportación social al poner énfasis en el hecho de que en general las instituciones electorales locales (es decir las estatales y la del Distrito Federal) tienen una imagen muy pálida comparada con la del IFE, y esto supone un desconocimiento de los derechos y obligaciones políticas que las legislaciones locales imponen para sus ciudadanos.

También traté de hacer una aportación comunicacional desarrollando que las instituciones electorales tienen como principal objetivo la *comunicación* de la voluntad ciudadana, ya que el voto es una *emisión comunicativa*. Y sus objetivos secundarios son así mismo informativos, como por ejemplo, garantizar que los partidos políticos *informen* correctamente sus gastos o *transmitir* a la población una conciencia democrática. De ahí la pertinencia aun mayor de un estudio comunicativo: mientras más controlada se encuentre la emisión de mensajes de las instituciones electorales, más podrán aportar a la ciudadanía, ya que estarán preparadas para resolver dudas y necesidades de información que permanecen por la naturaleza de la cuestión electoral o que surgen de alguna situación especial correspondiente al momento histórico.

A continuación describiré brevemente los contenidos de la Parte uno, es decir, los planteamientos teórico y metodológico:

El primer apartado de esta tesis es teórico y propone un acuerdo sobre la terminología de la semiosis institucional, más específicamente qué es institucional y qué es semiosis y la teoría de las cuatro esferas, que será la base para todo el trabajo. La forma en que una institución se viste de significados (semiosis institucional) se divide principalmente en cuatro esferas: la realidad de la institución, derivada de su naturaleza, desarrollo y condiciones entre otros aspectos; la identidad o lo que piensan de ella los individuos que la conforman; la comunicación o los elementos propiamente comunicativos, y la imagen o lo que piensan su público objetivo y la sociedad en general acerca de ella.

En el segundo apartado se utilizan los conceptos explicados anteriormente, para desarrollar la metodología por medio de la cual se analizará el estado de la semiosis del IEV y se propondrá una intervención en ella. Esta metodología consta de siete fases, cada una de ellas será un capítulo.

En seguida resumo el objetivo de cada fase, de este modo, además de resumir la metodología, menciono lo que el lector encontrará en los capítulos 1 a 8, es decir, las partes dos y tres del trabajo:

La Parte dos contiene las primeras cuatro fases que van desde la investigación hasta el diagnóstico:

1. *La investigación:* (relativo a la realidad institucional). La primera fase consiste en "empaparse" de la institución, para lo cual se realiza una investigación y recopilación de todo el material accesible acerca de su realidad no variable, además de un primer vistazo a las otras tres esferas. Este capítulo es la base contextual que se analizará metódicamente en las próximas 3 fases, y se irá complementando, ordenando y clasificando hasta la fase final.
2. *La identificación:* (relativo a la identidad institucional) la segunda fase consiste en definir y clasificar los atributos ideales a comunicar y los diferentes niveles en los que se dividen, también se registra el discurso actualmente existente y de entre ellos se extrae un discurso susceptible de comunicarse. La relevancia de este capítulo es que mediante el análisis se obtiene "el que" se debe transmitir por medio de las comunicaciones, es decir, este es el mensaje del discurso institucional.
3. *La sistematización:* (relativo a las comunicaciones y la realidad institucional) en esta fase se crea una matriz de registro ordenado de los vehículos semióticos existentes en la institución. Estos son los canales por los que la institución se comunica, la importancia de esta sistematización radica en que expone el sistema comunicacional y su estado, aportando claridad a la hora del diagnóstico.
4. *El diagnóstico:* la diagnosis consiste en la enumeración y explicación de las diferencias existentes entre el discurso de identidad y el sistema de comunicaciones óptimos y los actualmente existentes. Una vez que en los capítulos anteriores se ha desmenuzado cuidadosamente el estado actual de la institución, se ofrece un diagnóstico del cual se partirá para la intervención, en él se detallan los problemas que se van a abordar en busca de soluciones en la siguiente parte del trabajo. Este capítulo es, por así decirlo, las conclusiones de esta segunda parte.

Por otro lado, la Parte tres trata del desarrollo de las últimas cuatro fases del trabajo y es propiamente la propuesta de intervención:

5. *La política de imagen y comunicación:* como consecuencia de la investigación y el diagnóstico, aquí se definen en general de los contenidos de la semiosis institucional óptima. Este capítulo es la referencia base, ya que se trata de la filosofía de la que se desprenderá la práctica de la intervención.
6. *Estrategia general de la intervención:* aquí se delimitan los alcances de la intervención sobre la semiosis institucional, el propósito de este capítulo es decidir si será solamente en el ámbito comunicacional o si se requieren otra clase de modificaciones para llevarla a cabo y se explican las razones de esta decisión. A pesar de que es general, este capítulo es muy útil a la hora de la programación de la intervención y el chequeo de resultados.
7. *El plan de la intervención sobre imagen y comunicación:* este plan es la determinación del panorama sobre el que se va a intervenir, las prioridades y las condiciones especiales que se deberán tener en cuenta. Con este apartado el trabajo ya se acerca a la meta final, es una descripción completa de lo que se va a hacer durante la intervención, detalla las dos generalizaciones de los capítulos anteriores y de él se desprenden los programas particulares del siguiente capítulo.
8. *Los programas de las intervenciones parciales:* es la elaboración de cada programa particular, en el que quedan enumerados sus objetivos, los elementos sobre los que actúa, la parte de discurso óptimo que le toca y las particularidades de la gestión. Esta fase ocho representa el índice y la forma inicial del manual de identificación, con esto queda concluido el trabajo correspondiente a la investigación comunicacional. La puesta en práctica y la aplicación del criterio desicional corresponde a un trabajo conjunto entre los directivos, diseñadores, especialistas y el equipo coordinador, y eso ya no corresponde a los objetivos de esta tesis, es decir, ya no involucra ni diagnosticar la semiosis institucional ni proponer una intervención en ella.

Parte uno: planteamientos teórico y metodológico

A. La semiosis institucional

En esta primera parte de la tesis, se definirán los términos que posteriormente aplicaré en la segunda parte de mi investigación. Por lo tanto, aquí conceptualizo la semiosis, concebida en relación con la semiótica y como parte del proceso comunicativo; también me refiero a la institución, como sistema (regulativo, normativo y comunicativo) y como proceso (de habitualización, objetificación y sedimentación).

Por último, integro ambos términos –partiendo de los conceptos establecidos por Norberto Chaves (2003)— en el de ‘semiosis institucional’, proceso que defino y analizo en sus cuatro dimensiones o elementos: la realidad, identidad, comunicación e imagen institucionales.

a. La semiosis

El término *semiosis* fue introducido por el científico y filósofo norteamericano Charles Sanders Peirce (1839-1914), considerado uno de los fundadores de la semiótica moderna. Para Peirce, la semiosis es toda acción o influencia referida a la percepción de relaciones entre signos; por ello, la semiosis puede entenderse como un procesamiento o manipulación lógica de signos, y es el proceso mediante el cual se establecen los significados. Este proceso fue analizado por Peirce en tres elementos: objeto, signo e intérprete, en una secuencia que puede describirse en términos mentales o conductuales.

La semiosis es un proceso que se desarrolla en la mente del intérprete de signos. Este proceso inicia cuando dicho intérprete percibe el signo, y concluye cuando el objeto del signo está presente en la mente del intérprete.

Se trata de un proceso inferencial, es decir, un acto intelectual que utiliza un argumento. En este caso, la inferencia es una operación mental, mediante la cual un símbolo dicente representa un objeto por su relación con otros símbolos que representan a ese objeto. En sí, la inferencia es una operación lógica referida a premisas o proporciones admitidas como verdaderas, y concluye en la verdad de una nueva proposición, por su vinculación con las primeras. No obstante, dado que el pensamiento opera, más que sobre proposiciones, sobre signos, la inferencia –en el contexto de la semiosis— se refiere a la operación sobre símbolos dicentes.

En la semiosis, los signos son interpretados, es decir, su acción ha producido un resultado consistente en la presencia de un cierto objeto en la mente de un intérprete, a partir de pequeños indicios, provenientes de la forma (o fragmentos de la forma) de un objeto. A partir de ello, mediante el proceso de significación se reconstruye la molécula del objeto vinculado a la del signo, con base en uno de sus fragmentos. Es un proceso inferencial, porque busca determinar un todo mediante una de sus partes. Asimismo, es un proceso contextual, ya que las circunstancias de interpretación y producción, constituyen guías para llegar a la conclusión o reconstrucción de la totalidad.

El lenguaje es el tipo de semiosis que se ha estudiado más detenidamente, y que ha servido como modelo para analizar otras formas de semiosis, sobre todo a partir de la proposición de Saussure, sobre la arbitrariedad, convencionalismo y carácter social del signo. Sin embargo, Robin Allot (1994) considera que el lenguaje no constituye un paradigma o modelo para la ciencia general de la semiótica, y ni siquiera ejemplifica un sistema semiótico.

El objetivo fundamental de la semiótica es la naturaleza del signo. “La amplitud de significados y aplicaciones de la palabra *signo*, muestra que no puede utilizarse esta palabra sin que lo que significa sea evidente por sí mismo. Esto tampoco es válido para la clasificación de los signos.”¹

Los estudios actuales no han logrado mucha claridad sobre el proceso del signo, o significación, entendido como “la secuencia de eventos u operaciones que se extienden del origen del signo (típicamente desde una fuente humana), a su recepción por el destinatario humano y de ahí a los efectos internos sobre el receptor”.²

Para Peirce, un signo no existe mientras no sea interpretado, por lo tanto, desde su punto de vista los signos carecen de existencia objetiva; el hecho de que un signo lo sea, depende del receptor del signo. Por lo tanto, es la interpretación del signo lo que le da el carácter de signo. Dicha interpretación puede ser una idea, un hábito, una disposición conductual o una tendencia a la acción. El *interpretante* puede ser un signo o un signo más desarrollado, que dentro del receptor dará origen —o se asociará— con otros interpretantes, que también pueden ser signos, los cuales a su vez, formarán parte de una serie infinita de signos.

¹ Allott, Robin. (1994). “Language and the origin of semiosis”, en: Nöth, Winfried ed., *Sign Evolution in Nature and Culture, Part III Glottogenesis: Phylogeny, ontogeny, and actogeny*. Berlin: Mouton de Gruyter, pp. 255.

² *Ibidem*, p. 257.

Entre las distintas disciplinas que –desde sus respectivos enfoques—estudian el signo (como la propia semiología, la lingüística, la psicología o la neurología), no hay un acuerdo sobre lo que constituye un signo. Los signos adquieren pleno significado en el contexto de la organización total de la estructura del conocimiento, presente en el individuo, así como en su ambiente, tal como es percibido por el propio individuo, en forma análoga a como el significado que una palabra pueda tener, depende del contexto en que se pronuncie.

Por lo tanto, la pregunta clave con respecto al signo, es cómo se distingue un signo individual con respecto a la totalidad; esto es, cómo el sujeto decide en dónde enfocar su atención, si con respecto al mundo externo o a su propio mundo interno. Y cómo el signo modifica la organización interna mental (neural) del sujeto, es decir, el modo de interpretación del signo. Las respuestas a estas cuestiones están en la naturaleza de la percepción y los procesos inherentes a este fenómeno.

El signo juega un papel clave en la percepción. Para Allot, “el signo es percibido antes de que funcione como signo, al concordar con su interpretante hipotético (esto es, una idea preexistente o concepto, o una tendencia a la acción). La percepción, por lo tanto, es esencial y precede al proceso de significación”.³ De ahí que la semiosis implique la percepción, y de ahí su vínculo con la psicología y la neurología.

La percepción no puede ser analizada secuencialmente a partir del objeto, a través del canal sensorial al patrón mental del concepto y la interpretación de dicho concepto. El perceptor tiene una estructura previa a cada acto perceptivo, el cual es dirigido como un aspecto de la atención, por lo que no constituye una simple recolección mecánica de información. Así, la percepción no es intermitente sino continua y –a su vez— produce un cambio continuo en el perceptor. La estructura previa que el perceptor da a cada acto perceptivo es una estructura neural elaborada, que de alguna forma, constituye un modelo del ambiente y del modelo corporal y mental del propio individuo; cada nueva percepción modifica el modelo completo. Por su parte, la creación de estos modelos, se relaciona e incluso depende de la representación en la mente del perceptor. La percepción se asocia de distintas formas con la acción. En sí, el acto perceptivo conlleva un desempeño motor, al requerir la dirección de la cabeza, los ojos y la postura del cuerpo, por lo que se vincula con la determinación de los patrones de acción que suceden a la percepción.

³ *Ibíd.*, p. 263.

Para Allot, no hay una distinción precisa –sino más bien vaga— entre la percepción semiótica y la comunicación: “Si identificamos la comunicación con todos los procesos de signos, [y] los mensajes provenientes del ambiente, entonces percepción y comunicación se tornan idénticas. La nube nos comunica información sobre la lluvia. Esto, sin embargo, no parece un uso práctico de la ‘comunicación’. La concreción del concepto requiere que se llame comunicación sólo a la transferencia de significado entre una criatura animada y otra.”⁴ Lo anterior, se refiere a criaturas con una organización conductual similar, en cuanto a organización perceptiva, de lenguaje y neuronal, de modo que un signo tenga un significado que pueda ser reconocido en términos de estructuras complejas compartidas.

En tanto, el tema objeto de la semiótica no son los signos en sí, sino su acción, esto es la semiosis. Dicha acción se presenta en niveles, que se distinguen e identifican como ámbitos específicos o zonas de actividad del signo. “Al concepto de semiosis, actualmente conectado con la vertiente filosófica del pensamiento sobre el signo, corresponde el término significación, menos "técnico" por cierto y ligado, en nuestros tiempos, a las vertientes lingüísticas.”⁵ La semiótica es a la semiosis, lo que el conocimiento a aquello que se conoce.

Umberto Eco establece la diferencia entre semiótica y semiosis; define a esta última “el fenómeno, típico de los seres humanos (y, según algunos, también de los ángeles y los animales), por el que – como dice Peirce– entran en juego un signo, su objeto (o contenido) y su interpretación. [En tanto, la semiótica] es la reflexión teórica sobre qué es la semiosis. Así pues, el semiótico es quien nunca sabe qué es la semiosis, pero está dispuesto a jugarse la vida sobre su existencia”.⁶

La semiosis es un modelo teórico y metodológico, destinado a la interpretación de relaciones y operaciones estructurantes de los signos, con base en su referencia básica a un mundo que puede ser real o posible. En este sentido, Peirce concibe la semiosis como “una acción o influencia que es o implica una cooperación entre tres sujetos, como por ejemplo, un signo, su objeto y su interpretante, no

⁴ *Ib.*, p. 266.

⁵ Quezada Macchiavelo, Óscar. (2002). *El concepto-signo natural en Ockham: una aproximación histórico-semiótica a los problemas filosóficos de la pasión, la intención y la suposición*. Lima: UNMSM, Fondo Editorial, p. 1.

⁶ Eco, Humberto. (1988). *De los espejos y otros ensayos*. Barcelona, Lumen, p. 11.

pudiendo resolverse tal influencia tri-relativa en una influencia entre parejas”.⁷ Por esa razón, el mismo autor define la semiótica como una disciplina de la naturaleza y las variedades de la semiosis.

Para Quezada, la semiosis acontece cuando: (a) un objeto o estado del mundo (objeto dinámico), (b) es representado por un signo, cuyo (c) significado (objeto inmediato) se traduce en un interpretante, que es otro signo.

En el primer paso (a), el objeto puede ser algo real, o también algo intencional e imaginario, o un estado de un mundo posible; aunque en principio se refiere a un individuo. En el segundo (b), existen signos “que no dan un conocimiento primario de la cosa significada pues exigen un conocimiento habitual de la relación significativa que liga al signo con el objeto. Estos son signos representativos, su modo de significar se basa en el recuerdo; son, pues, rememorativos.”⁸

Como objeto de la semiótica, la semiosis es todo aquel acontecimiento donde aparece un signo. Hay tres componentes de la semiosis: el signo o vehículo de signo; el significado; y los intérpretes o usuarios. A partir de tales componentes, se suceden distintas relaciones y operaciones que, a su vez, integran diversas dimensiones de la semiótica; en primer lugar, la relación de los vehículos de signo entre sí, es decir, una relación de coherencia que, en términos lingüísticos correspondería a la sintaxis, que establece reglas de formación y transformación. En segundo, la relación entre el vehículo de signo y el significado: una relación de correspondencia, equivalente a la semántica, que dictamina reglas de adecuación entre signos y objetos. En tercero, existe una relación entre el vehículo del signo y los usuarios: se trata de una relación de uso, correspondiente a la pragmática que indica las reglas de uso o expresión.

b. Qué es institucional

Para hablar de lo institucional, es necesario definir primero la institución o las instituciones, que son una construcción compartida, es decir, un espacio organizado dentro del que la sociedad deposita expectativas, intereses, usos y necesidades, todos los cuales son asumidos mediante el contrato por el que se funda la propia institución.

⁷ Peirce, Charles Sanders. (1987). *Obra Lógico-Semiótica*. Madrid, Taurus, p. 373.

⁸ Quezada Macchiavelo, Óscar, *op. cit.* p. 18.

Las instituciones son estructuras y actividades que regulan y establecen las cogniciones que dotan de estabilidad y significado a la conducta social, por lo que operan en distintos niveles de la sociedad, incluyendo las organizaciones. De esta manera, “Asumir una perspectiva institucional es enfatizar la importancia de elementos psicológicos, sociales y políticos en el estudio de los fenómenos sociales, generalmente, y de las organizaciones, específicamente.”⁹

Mientras las primeras perspectivas del estudio institucional hacían hincapié en la importancia de fuerzas materiales, las más recientes señalan el papel de las fuerzas cognitivas, como sistemas de creencia y conocimiento, creencias y reglas, en la estructura y funcionamiento de las organizaciones. La estabilidad y orden que puedan tener las organizaciones, proviene del flujo entre sistemas de creencia y estructuras regulativas, tanto formales como informales. De ahí que la perspectiva institucional privilegie el papel de los procesos cognitivos y de los sistemas simbólicos. Por lo que atañe a mi objeto de estudio, el análisis e intervención sobre la imagen de una institución: el Instituto Electoral Veracruzano de Veracruz Llave, los sistemas simbólicos son una faceta importante a destacar.

Para Richard Scott (1995), la acción es vista como social, en tanto los actores le otorguen significado. Los estímulos ambientales pueden ser procesados cognitivamente por los actores, es decir, por “individuos que emplean sistemas de símbolos construidos socialmente”,¹⁰ para que ellos mismos puedan responder mediante la realización de acciones. Además de la faceta cognitiva, en el funcionamiento de las instituciones también intervienen aspectos normativos y regulativos, pues se trata de una interacción entre culturas, estructuras y rutinas dentro de la sociedad o de una organización.

i. La institución como sistema de regulación

Si se les concibe como sistemas regulativos, las instituciones deben analizarse desde la perspectiva realista social, como ocurre en disciplinas como la historia económica o la ciencia política. Desde esta perspectiva, la sociedad existe independientemente de cómo sea concebida por los individuos. Esto es,

⁹ Scott, Richard W. y Christensen, Søren. (Eds.) (1995). *The Institutional Construction of Organizations*. EEUU: Sage, p. xiii.

¹⁰ *Ídem*

la realidad social existe en sí, y no es creada por los individuos o actores, cuyos intereses deben operar en forma racional; a fin de resolver los intereses en conflicto y las diferencias que pudieran surgir, se formulan leyes y reglas, operantes de acuerdo con un sistema, que debe ser obedecido por los actores a fin de evitar sanciones. Consecuentemente, la coerción es el principal método de control institucional.

Conforme a los planteamientos de Scott, las “Instituciones son frecuentemente establecidas por un poderoso actor o coalición de actores, quien(es) refuerzan reglas a favor de sus intereses. Las instituciones pueden incluso llegar a situaciones en las que el interés de todos los actores es desarrollar y reforzar reglas que sometan a obligaciones su propia conducta en determinados aspectos”¹¹ Desde la perspectiva histórico económica, se resalta el papel del desarrollo de reglas y leyes que actúan dentro de la cultura, y se toma en cuenta la forma en que el control de sistemas, incluyendo los dispositivos de monitoreo y sanción, varían según la naturaleza de las actividades del grupo social u organización y en las estructuras que los gobiernan.

ii. La institución como sistema normativo

Al enfatizarse los aspectos normativos de las instituciones, se toman en cuenta sobre todo las creencias morales y las internalización de obligaciones, como base para la significación y el orden sociales. En este sentido, la conducta de los individuos o actores, es guiada por la conciencia del papel del individuo en función de la situación social que desempeñe; así como la conducta adecuada que ha de desempeñar, de acuerdo con las expectativas y patrones de conducta de los demás individuos o actores. En este sentido, los mecanismos institucionales que funcionan son los procesos normativos, y no los coercitivos.

Esta perspectiva también se ubica dentro del realismo social, pero se aborda la naturaleza humana en su faceta colectivista, más que individualista, “al hacer hincapié en el poder de los patrones sociales para moldear las creencias y conducta del individuo, y concebirse las acciones individuales como determinadas más por fuerzas irracionales que racionales”,¹² pues los individuos están muy influenciados por normas y valores colectivos, que les imponen obligaciones sociales, reduciendo su

¹¹ *Íd.*

¹² *Ibidem*, p. xvi.

libertad de elección. De esta forma, la conducta individual debe adecuarse a la posición o situación social y, por consiguiente, se privilegian los deberes y roles más que la toma anticipada de decisiones.

En este sentido, los marcos normativos estabilizan la vida social, mediante estructuras regulativas y administrativas y, según Scott (1995), el sistema de valores de una organización es legitimado por su conexión con las normas y valores institucionales más amplios de la sociedad. El hecho de que la conducta se oriente a las reglas y sea gobernada por las mismas, no significa que la conducta sea automática o no reflexionada, pues los actores deben decidir las reglas que aplicarán a determinados casos, e interpretar su significado en situaciones particulares.

iii. La institución como sistema cognitivo

Como lo he indicado, la concepción más actual de las instituciones, las concibe como compuestas básicamente por elementos cognitivos, por lo que “una perspectiva cognitiva de las instituciones reemplaza las asunciones realistas sociales por una visión constructivista del mundo social. Bajo esta perspectiva, las personas no descubren la realidad, sino la crean. Los actores no exhiben naturalmente capacidades, habilidades o intereses, pues éstas son construcciones sociales que varían según la época y el lugar. Las características de los actores, individuales y colectivos, son definidas por reglas culturales”.¹³ El abordaje cognitivo de las instituciones se deriva de disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología y la ciencia política.

Para entender la institución como un sistema cognitivo, se deben tomar en cuenta las reglas constitutivas que integran un sistema cultural, y que construyen los actores y las acciones dentro de una sociedad u organización. Por ello, dentro del punto de vista cognitivo, las instituciones no son conjuntos de regulaciones o normas, sino sistemas de conocimiento. Los sistemas cognitivos vigilan la conducta a través del control de las concepciones compartidas por los individuos, acerca de lo que es el mundo y los tipos de acción que pueden ser desempeñados por tipos de actores. Las categorías sociales ayudan a determinar las semejanzas entre distintos objetos, así como entre diversas personas, tipificándolos para tratarlos conforme a ciertas reglas; al igual que ayudan a establecer diferencias de objetos o de personas, para darles un trato distinto. De este modo, “las instituciones son portadas por

¹³ *Ibid.*, p. xvii

sistemas culturales, ya sea en el nivel del sistema mundial, la sociedad, el campo organizacional o una organización en particular (cultura corporativa)".¹⁴

Cuando una organización alcanza la perduración en el tiempo, manteniendo su estructura, procedimientos y objetivos, se convierte en una institución. Por lo tanto, en los siguientes apartados veremos los procesos a través de los que se logra esta condición, con base en el papel de distintas influencias, sobre todo de carácter normativo, en los procesos de toma de decisiones al interior de la propia organización. De ahí la importancia de la teoría institucional, aplicada a la estructura organizacional.

iv. Proceso de institucionalización

La institucionalización es un proceso nuclear en la creación y perpetuación de grupos sociales perdurables. Una institución es el resultado o estado final de un proceso de institucionalización. En otras palabras, es la tipificación recíproca de una acción acostumbrada o *habitualizada*, llevada a cabo por tipos de actores. En esta definición, por acciones habitualizadas se entienden "las conductas que han sido desarrolladas empíricamente y adoptadas por un actor o un conjunto de actores, para resolver problemas recurrentes. Tales conductas se hacen costumbre, al grado que son recordadas con un mínimo esfuerzo de toma de decisiones, por parte de actores en respuesta a estímulos particulares."¹⁵

Las condiciones para aplicar los pasos necesarios dentro del proceso de institucionalización (que explicaré a continuación), requieren considerar ciertas cuestiones: "cómo y cuando las elecciones o líneas alternativas de acción son definidas socialmente; quién actúa para provocar el cambio y para difundir ese cambio a otras organizaciones [sociales], y por qué; y cuáles son los beneficios potenciales de la creación de estructuras similares o convergentes, que conduzcan al isomorfismo institucional".¹⁶

El concepto de tipificación recíproca se refiere al desarrollo de definiciones o significados compartidos, vinculados a la conductas que se vuelven usuales. Dado que las tipificaciones incluyen la clasificación o la categorización de actores asociados con las acciones que realizan, este concepto implica que los

¹⁴ *Ib.*, p. xviii

¹⁵ Tolbert, Pamela S. y Zucker, Lynne G. (1996). En Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. (Eds.), *The Institutionalization of Institutional Theory*. Londres: Sage, p. 180.

¹⁶ *Ibidem*, p. 186.

significados atribuidos a la acción acostumbrada se han generalizado, y con ello, se vuelven independientes de los individuos específicos que desarrollan la acción. Para Tolbert y Zucker (1996), el proceso de generalizar el significado de una acción es la objetificación, que es uno de los componentes fundamentales de los procesos de institucionalización.

Para aclarar las definiciones, diré que la habitualización y la objetificación son, por tanto, dos procesos secuenciales que intervienen en la formación inicial y el desenvolvimiento de las instituciones. El término habitualización, según Tolbert y Zucker, es el desarrollo de patrones de conductas orientadas a la resolución de problemas. También se entiende por habitualización la asociación de dichas conductas con estímulos particulares. Los mismos autores indican que la objetificación es el desarrollo de significados generales, compartidos socialmente y vinculados a tales conductas, necesario para el transplante de acciones a contextos ubicados más allá de su punto de origen.

Otra característica de la institucionalización es la exterioridad, referida al grado en que las tipificaciones se experimentan como poseedoras de una realidad propia, por lo que según esta visión, el individuo es un hecho externo. En este sentido, las tipificaciones tienen una continuidad histórica, lo que queda de manifiesto en su transmisión a nuevos miembros que, al carecer del conocimiento del origen de las tipificaciones, pueden considerarlas como bienes sociales. El proceso a través del que las acciones adquieren la cualidad de exterioridad es la sedimentación. En la medida que se incrementa el grado de objetificación y exterioridad de una acción, también lo hace la institucionalización, lo que es indicado por la conformidad de los individuos con la conducta de otros.

Cuando la institucionalización llega a un nivel alto, también habrá un alto grado en la transmisión de la acción, su mantenimiento a lo largo del tiempo y su resistencia al cambio. De esta forma, mientras más institucionalizadas son las rutinas, más rápidamente son transmitidas a los nuevos miembros de la institución, de modo que la transmisión se relaciona causal y consecuentemente con la institucionalización. Al intensificarse la exterioridad de un conjunto de conductas, la transmisión incrementa el grado al que esas conductas se institucionalizan, por lo que el proceso de institucionalización afecta la facilidad de las siguientes transmisiones.

Estos procesos secuenciales: habitualización, objetificación y sedimentación, sugieren una variabilidad en los niveles de institucionalización, lo que implica que algunos patrones de conducta social estén más sujetos que otros a la evaluación crítica, la modificación e incluso la eliminación. En suma, los patrones

de conducta pueden fluctuar de acuerdo con el grado en el que estén inmersos en el sistema social externo, por lo que varían en términos de estabilidad y su capacidad para determinar la conducta. Los procesos mencionados pueden desarrollarse entre distintas organizaciones y dentro de cada una de ellas, pues también influyen en su entorno social.

1. Proceso de habitualización

En el contexto de la institución, el proceso de habitualización incluye la generación de nuevos ordenamientos estructurales, como respuesta a un problema específico o un conjunto de problemas, al igual que la formalización de estos ordenamientos en las políticas y procedimientos de una organización u organizaciones que enfrenten problemas similares. En esta etapa, la creación de nuevas estructuras en organizaciones es una actividad prolongada e independiente; dado que quienes toman las decisiones en las organizaciones comparten una base común de conocimiento e ideas que hacen que una innovación sea factible y atractiva, la adopción de una cierta innovación ocurrirá a la par que procesos de adopción en otras.

Las organizaciones que tienen un problema pueden considerar soluciones implementadas por otras organizaciones, en un proceso de imitación, aunque puede no haber consenso sobre la utilidad general de la innovación. Por lo tanto, pueden tomarse en cuenta las características que hacen que un cambio sea técnica y económicamente viable, considerando las adecuaciones políticas internas que influyen en la capacidad de recepción a los procesos de cambio.

2. Proceso de objetificación

Una vez lograda la habitualización, el movimiento hacia un estado más permanente, a la vez que extendido de la organización, es la objetificación, paralela a la difusión de la estructura. “La objetificación incluye el desarrollo de cierto consenso social entre los tomadores de decisiones de la organización, con respecto al valor de una estructura, y a partir del consenso, la adopción incrementada de dicha estructura. El consenso puede surgir a través de dos mecanismos diferentes, aunque no necesariamente sin relación entre sí”.¹⁷ Parcialmente, la objetificación de la estructura es una

¹⁷ *Ibid.*, p. 183.

consecuencia del monitoreo de la organización sobre sus competidores, y los esfuerzos para alcanzar una competitividad relativa.

De esta forma, si se utilizan las ideas que ya han sido comprobadas, la difusión de nuevas estructuras en una nueva organización tendrá menos obstáculos que si se parte de la creación de nuevas estructuras. Si hay un grado de incertidumbre en los resultados de distintas elecciones, y los tomadores de las mismas se basan en la observación de las elecciones de otras personas, podrán determinar cuál puede ser la mejor elección. Bajo estas condiciones, mientras más se difunde una determinada elección, más tenderán los individuos a considerarla como óptima, y tendrán menor influencia los juicios independientes de los tomadores de decisiones, acerca del valor de la elección.

Dentro de la objetificación, un factor importante es la teorización, referida a la “creación de la definición de un problema organizacional genérico, una definición que incluye la especificación del conjunto o categoría de actores organizacionales caracterizados por el problema; y la justificación de un plan estructural, particular y formal, o de bases empíricas”.¹⁸ La primera tarea incluye generar el reconocimiento público de un patrón consistente de insatisfacción o fallos en la organización, que caracteriza la disposición de algunas organizaciones; la justificación del plan, incluye el desarrollo de teorías que arrojen un diagnóstico de las fuentes de insatisfacción o fallos. Estas teorías deben compatibilizar con la estructura que sirva como base a la solución o tratamiento del problema.

Al identificarse el tipo de organizaciones que enfrentan un problema definido y se efectúe una evaluación positiva de la estructura que pueda ser la solución apropiada, se aplicará la teorización para comprobar que la estructura tenga legitimidad cognitiva y normativa. Para ser persuasivos y efectivos, los esfuerzos de la teorización deben evidenciar que el cambio es exitoso, al menos en algunos de los casos que pueden examinarse por terceras partes, para poder considerar la adopción de una nueva estructura. Sobre la base de esta teorización y la evidencia que la acompañe, pueden difundirse las estructuras a través de un conjunto de organizaciones que no estén directamente vinculadas con aquella en que se aplica el modelo elegido.

Aquellas estructuras que han sido sujeto de objetificación y se han difundido ampliamente, están en la etapa de semi-institucionalización, ya que el impulso a la difusión se ha transformado de la simple imitación a una base más normativa, lo que refleja la teorización implícita o explícita de las estructuras.

¹⁸ *Ídem*

En la medida en que se desarrolla la teorización y se torna más explícita, habrá menos variedad en la forma adoptada por las estructuras que hayan sido elegidas por diferentes organizaciones. Asimismo, las estructuras que se hallan en la etapa semi-institucional, normalmente tienen una historia relativamente corta, pues debe probarse su eficacia. Por lo tanto, una vez que la estructura ha alcanzado la etapa de plena institucionalización, se habrá comprobado que ha resultado operante a los fines para los que fue concebida.

3. Proceso de sedimentación

Para que se logre la completa institucionalización, es necesario que la organización se base en la continuidad histórica de su estructura y, especialmente, en su supervivencia a lo largo de varias generaciones de miembros organizacionales. La sedimentación se caracteriza tanto por la difusión de estructuras entre el grupo de actores que las han adoptado, y por la perpetuación de estructuras a lo largo de un periodo prolongado.

La identificación de los factores que afectan el grado de difusión y la retención de una estructura a largo plazo, es la clave para entender el proceso de sedimentación. Uno de estos factores es “la existencia de un conjunto de actores que, de algún modo, son afectados negativamente por las estructuras y que son capaces de movilizarse colectivamente contra éstas”.¹⁹ Incluso en ausencia de una oposición directa, la sedimentación puede darse gradualmente, debido a la falta de resultados demostrables. Una relación positiva, aunque débil, entre una estructura y los resultados deseados, puede ser suficiente para afectar la difusión y el mantenimiento de las estructuras, particularmente si estas continúan participando en la teorización y la promoción. Sin embargo, no siempre es claro el vínculo entre la estructura propuesta y los resultados deseados, de manera que el desarrollo y promoción de distintas estructuras opcionales para lograr los mismos fines, puede propiciar el abandono de viejas soluciones, a favor de estructuras nuevas y más prometedoras, siempre y cuando los costos del cambio sean relativamente bajos.

Por lo tanto, la institucionalización total de una estructura puede depender de los efectos colaterales de la resistencia que pueda haber para su continuación, así como del apoyo que reciba por parte de la

¹⁹ *Ibidem*, p. 184.

cultura organizacional, y la promoción por parte de grupos de apoyo, pero sobre todo, por la verificación de su operabilidad en la obtención de los resultados pretendidos. La resistencia es un factor que limita la difusión de una estructura entre diversas organizaciones.

v. Las perspectivas del nuevo institucionalismo y de la elección racional

A partir de lo expuesto anteriormente, sobre los distintos abordajes teóricos desde los que pueden estudiarse la institución y lo institucional, hay dos teorías diferentes: el nuevo institucionalismo y la elección racional, que serán revisadas a continuación.

La perspectiva del nuevo institucionalismo forma parte de la sociología y de la teoría de la organización; se basa en un rechazo a los modelos racionales de actores, y en un interés por las instituciones como variables independientes, perfilándose dentro del estudio cognitivo de las instituciones, al tomar en cuenta la cognición y las explicaciones culturales. Para el nuevo institucionalismo la institución está compuesta por un conjunto de reglas, más o menos agregadas, que transportan significados para las acciones o interacciones que llevará a cabo una población de actores. Estas reglas pueden ser constitutivas o regulativas.

El nivel de acuerdo entre la adecuación de las reglas en una población de actores suele ser exógeno, al ser impuesto desde afuera. Cuando se llega a una situación reconocida como adecuada a los dictados de la institución, se le juzga adecuada —con lo que se vuelve una regla constitutiva— y los actores tienden a no optar por las alternativas disponibles. Consecuentemente, sus preferencias, en forma de creencias y afectos, se identifican con las obligaciones de la institución, en el proceso de internalización, que he explicado anteriormente.

Bajo esta perspectiva, “el seguimiento de reglas, entendidas como acciones institucionales, queda relativamente separado del razonamiento sobre su propósito y de los resultados que se espera se produzcan y, en este sentido, los actores representan dichas acciones más que actuarlas y las reglas no suelen concordar con los intereses personales de los individuos”.²⁰ La persistencia de las instituciones se origina en las reglas promulgadas, y no puede deducirse de las observaciones sobre los motivos

²⁰ Abell, Peter. (1995). “The New Institutionalism and Rational Choice Theory”, en: Scott, Richard W. y Christensen, Søren. (Eds.) *The Institutional Construction of Organizations*. EEUU: Sage, p. 6.

personales, tales como propósitos, intenciones o elecciones, que los actores lleven a cabo independientemente o en forma colectiva.

Por su parte, la teoría de la elección racional, se basa en cuatro principios: el individualismo, la optimización, la consistencia y la autoconsideración. El individualismo, desde este punto de vista, considera a cada persona como la única fuente de propósitos y de acción e interacción, dentro de una sociedad u organización; en este sentido, los eventos en el mundo social pueden, al menos teóricamente, explicarse en términos de acciones e interacciones individuales.

La optimización se basa en el juicio a las acciones individuales, de modo que sean elegidas óptimamente con respecto a las preferencias de los individuos. En tanto, las preferencias por acciones se forman óptimamente en relación con las creencias sobre los resultados de las acciones. “Las creencias se forman óptimamente con respecto a la información reunida o disponible, conforme a los aspectos o deseos emanados de los propios individuos y que serían exógenos a la organización”.²¹ En cuanto a la consistencia, se basa en que las preferencias guíen las acciones, mientras la autoconsideración significa que los afectos se refieren a los intereses y el bienestar del individuo. De esta forma, los individuos enfocarán sus esfuerzos para satisfacer sus expectativas, por lo que sus acciones y elecciones son producto de un razonamiento.

Para Peter Abell (1995), los conceptos del nuevo institucionalismo pueden ser compatibles con los de la teoría de la elección racional, en cuanto a que la organización tiene componentes regulativos, sobre los que se basan las acciones e interacciones de los individuos que las integran, lo que sobresale por encima de las conductas de los mismos.

c. La semiosis institucional

En los apartados anteriores, he descrito tanto el concepto de semiosis, como el de institución (del que deriva la noción de lo “institucional”). Ahora bien, procedo a la integración de ambas concepciones. Quezada (2002), establece una distinción entre la semiosis natural (la mencionada en el apartado en donde he definido la semiosis) y la semiosis institucional, a la que dicho autor designa como

²¹ *Ídem*

convencional y considera que debe vincularse a la noción de imposición. No obstante, en este apartado me fundamento en lo establecido por Norberto Chaves, cuyos preceptos sirven como base para mi investigación.

Chaves entiende la semiosis institucional como "el proceso --espontáneo, artificial o mixto-- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen".²²

Este proceso está compuesto de cuatro elementos, los cuales constituyen dimensiones analíticas de una unidad conceptual, ya que si cualquiera de ellos sufre una modificación, los demás también se verán cambiados. Estos elementos son:

- a) La realidad institucional
- b) La identidad institucional
- c) La comunicación institucional
- d) La imagen institucional

Dentro del proceso de semiosis institucional, las dimensiones referidas corresponden a una fase de investigación, es decir, se indaga acerca de las mismas con objeto de definir la identificación institucional. La identificación institucional, por su parte, se construye a partir de la constitución del discurso de identidad base, la personalización y la funcionalización de dicho discurso. Finalmente, se procede a una fase de sistematización, en la cual se abundará en la parte práctica de la presente tesis.

En consecuencia, la institución puede concebirse como un conjunto significativo con una semiosis que debe ser comprendida. Para Eliseo Verón, "toda producción de sentido es necesariamente social: no se puede describir ni explicar satisfactoriamente un proceso significativo, sin explicar sus condiciones sociales productivas".²³

Los conceptos referidos (Identidad, Realidad, Imagen y Comunicación institucionales) pueden agruparse en conscientes e inconscientes, objetivos y subjetivos:

²² Chaves, Norberto. (2003). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili, p. 31.

²³ Verón, Eliseo. (1987). *La semiosis social*. Buenos Aires: Gedisa, p. 125.

| | | | |
|----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Conceptos | | Conceptos | |
| subjetivos e | Identidad institucional | objetivos y | Realidad institucional |
| inconscientes | Imagen institucional | conscientes | Comunicación institucional |

Considerándolos como bloques, se puede ir creando la imagen corporativa. Los conceptos subjetivos o inconscientes contribuyen a la imaginación y el ideal de la empresa. En tanto, los objetivos y conscientes, tienen la función de delimitar, racionalizar y aplicar los conceptos centrales que se emplean para construir el nombre, el logotipo y el imagotipo de la institución.

i. La realidad institucional

Por realidad institucional se entiende el conjunto de atributos objetivos del ser social de la institución. Desde una perspectiva analítica, la realidad institucional corresponde a la facticidad, pues se refiere a datos objetivos y hechos reales, previos y desvinculados de las formas de conciencia institucional. “Se trata de la <<materialidad>> del sujeto social en el sentido teórico del término, o sea el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social.”²⁴ Los elementos que integran la materialidad de la institución, al ser datos objetivos o hechos reales, son, entre otros:

- a) La entidad jurídica de la empresa y su actuación legal.
- b) La estructura de organización y operación.
- c) Las características funcionales.
- d) El contexto económico y financiero.
- e) La infraestructura y recursos materiales.
- f) La integración social interna, en distintos ámbitos, como el individual, grupal, social y técnico.
- g) Los procedimientos de relaciones de comunicación operativa, al interior y exterior de la institución.

Si bien esta descripción de la realidad institucional pudiera resultar un tanto esquemática, se enriquece en cuanto a que también se integra la información de la manera en que evoluciona; es decir, la

²⁴ Chaves, Norberto, *op. cit.*, p. 23.

institución –con los rasgos mencionados— no es una entidad estática, por lo que no puede concebirse como un estado, sino como un proceso.

Por eso, se consideran dentro de la realidad institucional, las leyes de tendencia o los procesos que cambian la realidad, enfocados hacia el pasado como hacia el futuro posible. Por ende, deben incluirse los proyectos institucionales, tanto los orientados al exterior como al interior de la institución. Desde un punto de vista operativo, los proyectos mencionados son reales y operativos, tanto como los hechos manifiestos de la institución. Los proyectos se refieren a la realidad institucional, siempre y cuando establezcan actividades y conductas reales, sin importar que sus contenidos sean factibles, ya que los proyectos son operativos formalmente.

ii. La identidad institucional

La comunicación puede servir como una herramienta básica, que permite comprender el significado de cooperar y compartir para los distintos actores participantes. Una vez que se logra la unión, se puede proceder a la búsqueda de una identidad propia, que se establece en el contexto psicológico, sociológico, demográfico, cultural y empresarial en que ubican las partes integrantes.

Si la noción filosófica de Identidad, se sustenta en la creencia de un centro interno (sí mismo), surgido con el nacimiento y mantenido igual durante toda la existencia, la sociología y psicología social moderna tienen otra noción, según la que las expectativas sociales de los ‘otros’ son primordiales en el proceso de identificación con determinadas cualidades. De ahí la idea del sujeto interactuante con diversas relaciones sociales.

La identidad también puede referirse, más que a la individualidad, a una cualidad o cualidades con que una persona (o grupo) se vinculan íntimamente. De este modo, la identidad se relacionaría con la definición que hacen de sí mismos individuos y grupos, cuando buscan relacionarse mediante determinadas peculiaridades.

En su origen, la noción de identidad proviene de la lógica aristotélica; en este sentido, la identidad consistiría en percatarse de lo propio, estableciendo con los ‘otros’ diferencias específicas y géneros próximos. No obstante, la identidad no se puede entender sólo desde un punto de vista lógico, sino

como "una definición de la peculiaridad frente a lo universal; es la reivindicación del mundo particular frente a uno que aparece como el único válido".²⁵

Un elemento básico, dentro de la construcción de la identidad, es el 'otro', frente al que el individuo o la comunidad establece mecanismos de diferenciación. Diferenciación de grupos, ideas o formas de vida, que se consideran externos --y extraños-- a la comunidad. Esto puede alcanzar un nivel excesivo, con lo que dicho proceso de diferenciación se convierte en oposición, e incluso hostilidad, ante el otro. La diferenciación es una pieza *sine qua non* para construir la identidad, mas no así la oposición hostil, que incluso es riesgosa para el proceso identitario.

Existe una interdependencia e interrelación entre las identidades personales y colectivas, a grado tal que las unas no pueden existir sin las otras. Si bien puede distinguirse entre ambas, no se les puede concebir en forma separada, al no ser entidades que existan independientemente.

La identidad implica una comunidad de intereses, que hace a un grupo consciente de su existencia. Las personas y grupos (incluso los muy grandes, como son las naciones) construyen una identidad propia por medio de diversos agentes. Lo mismo ocurre con las empresas, que requieren una identidad.

La identidad de las empresas puede interpretarse mediante una imagen, la cual las distingue de las empresas que constituyen su competencia. Dicha imagen, se construye en forma intencional, mediante conceptos conscientes e inconscientes, esto es, objetivos y subjetivos.

La identidad, de acuerdo con Norberto Chaves, "consiste en la selección de aquellos significantes que mejor vehiculen los sentidos intencionados, selección que se realiza dentro de paradigmas o repertorios de significantes hechos previamente conscientes. Apelándose a códigos socialmente vigentes se pretende así controlar la lectura del signo identificador."²⁶

El propio Chaves (2003), define a la identidad institucional como un fenómeno de conciencia, exclusivamente. Consta de un grupo de características que se aceptan como propias de la institución,

²⁵ Berrios, Mario. (2000). *Identidad, origen y modelos de pensamiento Latino Americano*. Chile: Instituto Profesional de Santiago, p. 12.

²⁶ Chaves, Norberto, *op. cit.*, p. 34.

además de constituir un discurso identitario interno. Como proceso, fluctúa entre lo inmediato y lo proyectual, y de lo evidente a lo expreso o socializado.

Es mediante la actividad regular y el diálogo constante con sus interlocutores, como la institución crea formas de autorepresentación. “Este discurso identificatorio, a su vez, no es unidimensional, sino que se va desdoblado en planos conforme a ciertos ejes referenciales básicos.”²⁷ Entre estos ejes paradigmáticos de oposiciones, están el de lo situacional y lo prospectivo; el de lo inmediato y lo proyectual; el de los aspectos internos (latentes) y externos (manifiestos) de la identidad.

A través de estas oposiciones, los planos de identificación se desdoblán y combinan, estableciendo una complejidad correspondiente a la complejidad real y comunicacional, propia de la institución, al generar dimensiones de la identidad institucional, por ejemplo, entre lo que la entidad ‘es’, el ‘ser’ que manifiesta hacia el exterior. En sí, se trata de una dialéctica interna, que transcurre entre lo inmediato y lo proyectual; entre lo interno y lo manifiesto; entre lo expreso y lo socializado. En todos estos ámbitos, transcurren los procesos de identificación.

La identidad institucional tiene en común con la realidad institucional el no ser sólo un estado, sino más bien un proceso (en éste caso, de identificación). Por lo tanto, los proyectos institucionales, al tocar la autorrepresentación, forman parte del discurso identitario propio de la institución.

iii. La comunicación institucional

La comunicación institucional es una dimensión distinta a la realidad y a la identidad institucionales. Se integra por mensajes emitidos de manera efectiva, ya sea en forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, que emana por el mismo hecho de existir y ser percibida por el exterior.

A pesar de la existencia de mensajes cuyo objetivo concreto es referirse a la identidad institucional, pueden aludir --de manera indirecta-- en el resto de las comunicaciones. Para emisor y receptor, la propia identidad es un mensaje eminentemente connotado. Se trata de un contenido semántico que transcurre a lo largo de los canales de comunicación de la institución. La comunicación es

²⁷ *Ibidem*, p. 24.

concomitante al funcionamiento de las organizaciones sociales, incluso cuando estas no presenten intención alguna de comunicarse.

En el caso específico de la comunicación institucional, cabe distinguir entre la propia ‘comunicación institucional’ y la ‘comunicación de la identidad institucional’. “Del cúmulo de mensajes emitidos por una institución en su funcionamiento regular, sólo algunos se refieren de modo directo y específico a su identidad (ciertos comunicados publicitarios, documentos fundacionales o memorias, declaraciones públicas acerca de la institución, etc.) No obstante, el campo de la comunicación identificatoria no acaba por reducirse a dichos mensajes.”²⁸

La comunicación de la identidad es una dimensión más del proceso de comunicación, ya que – independientemente del contenido referencial explícito— en un acto comunicativo hay un nivel de comunicación referida a la identidad del emisor. Dentro de una institución, los principales mensajes que la identifican son los que, palmariamente, no hacen referencia a la identidad institucional. Así, la identidad es un mensaje connotado, pues no suele comunicarse en forma concreta y directa, lo que vuelve omnipresente a la comunicación identificadora, cuyo conjunto de mensajes se representa por todo el <<corpus semiótico>> institucional. Así, los significantes conllevan como contenido semántico la identidad institucional.

Dado que todos los hechos y recursos materiales y humanos de la institución son soportes de la identidad, para Chaves (2003), la institución es un espacio significante que se refiere a sí mismo, autosimbolizado mediante todos sus ámbitos y dimensiones.

iv. La imagen institucional

El principal eje de la identificación institucional, corresponde a la imagen institucional, la cual es la figura central del conjunto integrado por los elementos mencionados, con los que se relaciona constituyendo un sistema.

²⁸ *Ibid.*, p. 25.

La imagen institucional no es correspondiente ni coincidente con la realidad, comunicación o identidad institucional. Es, más bien, el registro público de aquellas características que identifican al sujeto social, pues se trata de la lectura hecha o construida --por parte de aquellos grupos o individuos integrantes de la sociedad-- con respecto a la institución, ya sea de intencional o espontáneamente.

De acuerdo con Chaves, “Para definir la imagen institucional debemos renunciar (...) al repertorio amplio de acepciones del término <<imagen>> y quedarnos con una de sus acepciones: aquella que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un <<discurso imaginario>>”.²⁹

La terminología, aplicada a la noción de imagen institucional, resulta problemática, dada la polisemia de la palabra imagen, aunque en el entorno institucional aquí planteado, se enfatiza en lo icónico, esto es, la imagen como un significante visual.

Yo entiendo sencillamente a la semiosis institucional como la vestidura de signos de una institución. Enseguida describiré una metodología para la intervención sobre la ella a partir de cuatro esferas que son la realidad, la identidad, la comunicación y la imagen institucional.

²⁹ *Ib.*, p. 26.

B. Las siete fases del trabajo

Este capítulo es el marco metodológico y tiene como propósito señalar los conocimientos ubicados en la dimensión de la metodología de la investigación. Es decir, aquellas estrategias, métodos y técnicas más adecuadas para el abordaje científico de una investigación, en éste caso, en el marco de las Ciencias Sociales y, particularmente, dentro del área de la comunicación referida a la semiosis de una institución: el Instituto Estatal Electoral del Estado de Veracruz.

Por lo tanto, en éste capítulo se revisará el proceso de investigación a seguir y sus etapas, las características, métodos y técnicas de la investigación que se desarrollará, la formulación del problema de investigación, las hipótesis y variables, haciendo referencia al marco teórico (del que me he ocupado en el anterior capítulo), así como otros aspectos metodológicos.

a. Qué es metodología

La ciencia puede ser entendida como un tipo particular y concreto de conocimiento. Para lograr ésta forma de conocimiento, es decir, para hacer ciencia, es necesario seguir ciertos procedimientos que permitan alcanzar el objetivo que se busca, de una manera racional, sistemática y organizada, con base en un camino que conduzca hacia dicho objetivo.

Éste camino es el método científico, entendido como “el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación”.³⁰

El estudio del método o métodos a seguir, constituye la metodología y comprende la justificación y discusión de la lógica intrínseca a la investigación, el análisis de los distintos procedimientos específicos a emplear, así como la discusión de sus características, ventajas y desventajas. A pesar de ello, el uso de la palabra *metodología* puede tener distintos significados, según los contextos en que se le aplique. Por ejemplo, puede entenderse por *metodología de la investigación* la serie de pasos y procedimientos seguidos en una investigación concreta; los modelos específicos de trabajo aplicados en

³⁰ Sabino, Carlos A. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen - Humanitas, p. 27.

una cierta disciplina; o el conjunto de procedimientos y de recomendaciones que se da a los estudiantes de cursos superiores.

El término *método* también puede significar un estilo de trabajo propio de cada disciplina (como el método sociológico, el antropológico, etc.) y las formas de investigación específicas para determinados problemas: *método cualitativo*, *método estadístico*, *método experimental*, entre otros. En general, el método se concibe como la lógica interior del proceso de descubrimiento científico. Por lo tanto, tiene el propósito de orientar la selección de instrumentos y técnicas requeridas por cada tipo de investigación, así como determinar los criterios de verificación y demostración.

No puede hablarse de un método único para todas las modalidades de ciencia existentes, ya que cada una requiere un tipo concreto, según el tipo de investigación. En principio, hay una clara diferencia entre los métodos requeridos por las ciencias exactas, y los que precisan las ciencias sociales. Asimismo, los procedimientos científicos son cambiantes en el tiempo, pues a lo largo de la historia surgen nuevos y distintos problemas, además de que los propios instrumentos de investigación se van modificando.

Todo tipo de investigación científica, tiene en común el ser un proceso creativo, en el que surgen dificultades y obstáculos no previstos. Por ello, el método científico (y sus variantes disciplinarias) debe abordarse a partir de las orientaciones epistemológicas y los criterios comunes a toda investigación. “Uno de los elementos más significativos en todo el pensar científico es el esfuerzo por la claridad en la conceptualización. Además, el método de la ciencia se asienta en dos pilares fundamentales: en un constante tomar en cuenta la experiencia, los datos de la realidad, y en una preocupación por construir modelos teóricos, abstracciones generales capaces de expresar las conexiones entre los datos conocidos”.³¹

La investigación en general, tiene como punto de partida un conjunto de ideas y proposiciones referidas a una realidad, además de las descripciones y explicaciones de la misma. Aun cuando un investigador esté convencido de la veracidad de tales proposiciones, no podrá sostenerlas sino hasta el momento de haberlas verificado pragmáticamente. La verificación de una proposición sólo es posible cuando se

³¹ *Ibidem*, p. 29.

halle un conjunto de hechos, delimitados con antelación, que permitan determinar si es verdadera o falsa.

El método científico también hace uso de la inferencia, es decir, el razonamiento deductivo, destinado a obtener consecuencias, a partir de un principio o supuesto. La inferencia tiene lugar durante la investigación, cuando después de formularse una hipótesis, se deducen las posibles consecuencias que, a su vez, deben ser verificadas.

i Justificación del uso de la metodología de Norberto Chaves

Para abordar este trabajo realicé una investigación documental que me llevó a concluir que desarrollar una metodología sería *per se* tema para una tesis completa, y ante todo, que dada mi inexperiencia en el terreno de la imagen corporativa, difícilmente podría hacerlo igual, mucho menos mejor que cualquier autor ya publicado. Fue un gran alivio encontrar que Chaves además de hacer una aproximación comunicacional y desde la teoría de sistemas, aclara todos los términos y sobre todo detalla los pasos a seguir para la investigación y la propuesta, no encontré estas cualidades en ninguna otra publicación de este tipo, aunque desde el punto de vista del diseño gráfico hay algunos mucho más desarrollados que por razones obvias sólo menciono en este trabajo y tal vez servirían de referencia en caso de llevar a cabo la intervención.

La metodología descrita se utilizó por ajustarse a los requerimientos de identificación del Instituto Estatal Electoral del Estado de Veracruz, al constituir un instrumento y un sistema de actividades dentro de la gestión especializada de la identidad de la institución. Como rango estratégico, la gestión de imagen no podía ser llevada a cabo sin un desarrollo previo o paralelo de autonomía de gestión interna, ya que si se hubiera orientado hacia el exterior —es decir, como un servicio externo— se hubiera caído en el riesgo de transferir poder decisional fuera de la entidad.

Al ser el Instituto Electoral Veracruzano una entidad de carácter político, la necesidad de desarrollar las instancias de gestión de imagen, requería la labor de órganos receptores de los servicios, tanto en el diseño como en la asesoría, pues el actualizar la identidad institucional requiere un abordaje integral, para llegar a una reestructuración de la línea gerencial y del organigrama funcional y decisional.

Me pareció adecuada la metodología, por ofrecer una opción dialéctica de los procesos de identificación para la institución, ya que sus pasos permiten configurar una identidad a ser comunicada, con la posibilidad de modificarse en su gestión especializada.

Asimismo, ésta metodología no sólo se enfoca a lo sociotécnico, pues al constituir un proceso de identificación institucional artificial, también se refiere a la ideología de la comunicación social y la cultura, y esto significa que toma en cuenta las características ideológicas de la sociedad donde se ubica el IEV.

b. La metodología de la identificación institucional en Norberto Chaves

En éste apartado, presento la metodología concreta utilizada en el trabajo de investigación: la metodología de la identificación institucional, tal como la propone Norberto Chaves en su libro *La imagen corporativa*. He elegido esta metodología, por referirse precisamente al caso de la identidad institucional, que constituye el tema central de la presente tesis.

i. El proceso de programación

Para Norberto Chaves, el concepto de programación es fundamental para el proceso de identificación institucional. “Entre la detección de la necesidad de intervenir y la intervención media una labor de programación, o sea un proceso técnico por el cual se elabora el conjunto de requerimientos específicos que deberán satisfacer las acciones concretas.”³² Dicho proceso tiene como punto de partida la detección de necesidades o problemas al interior de la institución, lo que conlleva un servicio de programación y la formulación y entrega de programas particulares de actuación, destinados a los encargados de las intervenciones.

³² Chaves, Norberto, *op. cit.*, p. 107.

Todo ello se distribuye en tres fases básicas:

- a) Detección de la necesidad de una intervención en imagen y comunicación
- b) Programación de la intervención
- c) Desarrollo y aplicación de programas de intervención

La detección de la necesidad de intervención se da por medio de una gestión al interior de la institución, mediante autodiagnósticos elaborados por los niveles directivos superiores, y llevados a cabo por distintas áreas, como relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad, imagen y comunicación, entre otras.

La programación de la intervención es un servicio externo, efectuado por el equipo programador, el cual consiste en asesores en el área de identificación institucional, o por agencias de comunicación. Esta fase se da según distintas modalidades, dependientes del nivel de complejidad del organismo; de la importancia del problema de identificación; de condicionantes administrativos de la gestión de la intervención; límites presupuestarios; el tiempo y ritmos que precisa la intervención.

El desarrollo y aplicación de programas de intervención consiste en servicios externos, otorgados por agentes de las intervenciones, tales como diseñadores (gráficos o de interiores), arquitectos, agencias publicitarias, asesores en relaciones públicas o en capacitación de personal, entre otros.

El proceso de programación debe fundamentarse en un modelo operativo específico para cada caso, si bien sus etapas deben seguir un orden determinado, que parte de un modelo teórico que cubra de los casos más complejos a los más simples.

En general, el proceso de programación tiene dos fases: una analítica y otra normativa. La fase analítica se orienta a conocer la institución profundamente, sin considerar las intervenciones directas, lo cual es tarea de la fase normativa. A su vez, estas etapas incluyen distintas fases particulares.

1. Etapa analítica

La etapa analítica comprende las primeras cinco fases del proceso: investigación, identificación, sistematización y diagnóstico y la consecuente política de imagen y comunicación. En la fase de

investigación, se hace acopio de la materia prima; en las de identificación y sistematización, se elaboran los instrumentos analíticos que se utilizarán, para formalizar los óptimos institucionales en las áreas de imagen, identidad, realidad y comunicación; y la fase de diagnóstico, se realiza con base en dichos instrumentos, todo lo cual dará por resultado la política de imagen y comunicación. A continuación explico con más detalle las fases mencionadas

Fase I: Investigación

La fase de investigación, esquemáticamente, se divide en dos partes. La primera es la inserción del equipo técnico en la institución y la definición de su programa. La segunda, corresponde a la producción del *input* informativo.

En general, la fase I consiste en trabajo de campo, con el fin de instalar al programa y a quienes lo llevarán a cabo, dentro del ámbito institucional; y, por otra parte, de producir datos, concebidos por Chaves (2003) como *materia prima informativa o documental*, relativa a la institución y su contexto.

La investigación consiste en integrar el *input* informativo, necesario para cada uno de los niveles del fenómeno institucional, tanto en la entidad que se analiza como en entidades análogas. Como lo señalé en el marco teórico, estos niveles son el campo representacional (la realidad y la identidad institucionales), y el campo empírico (comunicación e imagen institucionales).

De esta forma, la producción de la materia prima documental se realiza mediante una labor extractiva, que requiere explorar integralmente la institución y relevar su situación en cada nivel de análisis: realidad, identidad, comunicación e imagen institucionales.

La investigación se efectúa a través de la prospección directa, con estudios técnicos especializados a cargo del equipo programador, el cual debe pasar por un proceso de familiarización con la institución, “internalizando el sistema de relaciones implícito en el ejercicio de las funciones de ésta”.³³ Al término de esta fase, debe quedar integrado el *input* del proceso, con lo cual se conforma la base informativa del programa, a partir de la cual se formalizan los óptimos institucionales en los contextos representacional (fase II) y empírico (fase III).

³³ *Ibidem*, p. 116.

Debo anotar que las fases II y III (identificación y sistematización, respectivamente) no son necesariamente sucesivas, pues pueden solaparse cronológicamente y retroalimentarse a lo largo de su desarrollo, aunque las diferencias entre una y otra son claras.

Fase II: Identificación

El trabajo de esta fase se aplica en el campo representacional, es decir, la identidad interna y la identificación pública o imagen de la institución. En efecto, su objetivo es formular explícitamente el discurso válido de identidad e imagen. “El modelo óptimo de la institución, o sea el proyecto institucional, orientará la determinación de un repertorio de rasgos y valores estables que compondrán un <<texto de identidad>>, o sea el discurso explícito de la <<personalidad y carácter>>, óptimos de la institución”.³⁴ Al formalizarse el campo representacional, se obtiene el texto de identidad.

Existen tres fuentes de condicionamientos de la identidad institucional, presentes en toda entidad que pueda intervenir en cuanto a imagen y comunicación se refiere. Estas tres fuentes son:

- a) el modelo o proyecto institucional (nivel interno)
- b) el paradigma institucional (nivel externo)
- c) Las condiciones concretas de lectura pública de la institución

Estos condicionamientos son los parámetros de selección y procesamiento de las características de la institución. Con base en ello, se define el texto de identidad, en tres niveles:

1. Deben seleccionarse todas las características o atributos identificatorios, a partir del *input* global producido en la fase I, que permitan cumplir los objetivos del proyecto institucional.

³⁴ *Ibid.*, p. 110.

2. Se deben analizar los modelos provenientes del paradigma institucional, integrado por las entidades análogas. El paradigma se convierte así en parámetro para el ordenamiento del material previo y la definición de atributos genéricos y específicos.

3. El texto resultante, debe confrontarse con las finalidades persuasivas de la institución y las condiciones de comunicación con la audiencia a la que se presentará. Esto permitirá incluir los condicionantes de la imagen institucional deseable, a fin de obtener el discurso que se comunicará definitivamente.

La fase de identificación se realiza en tres pasos: constitución del discurso de identidad base; personalización del discurso de identidad; funcionalización del discurso de identidad.

i. Constitución del discurso de identidad base

En esta etapa “(...) se determinarán los contenidos ideológicos básicos que constituirán la *forma de autorrepresentación consciente de la institución*. De ello se deriva el papel decisivo que adquieren los criterios y recursos de análisis de las propuestas, expectativas, autolecturas, críticas y reformulaciones explícitas de la identidad dadas ya en el interior de la institución.”³⁵

La materia prima documental para realizar esta etapa, es tomada del *input* informativo global, producido en la primera fase, y servirá para obtener un grupo de rasgos verificables aceptados internamente. Este factor, permitirá cumplir los objetivos generales y particulares, estratégicos y tácticos; por ello, no habrán de ser tomados en cuenta los rasgos contradictorios con los objetivos. Posteriormente, se completará el repertorio de atributos, para conformar una estructura ideológica básica y fundamental, que permita al equipo percatarse de los puntos débiles o huecos, correspondientes a la ausencia o debilidad de valores, los cuales deberán completarse, a fin de producir un discurso óptimo de la identidad institucional.

A partir de dicho discurso, se evidenciará si la identidad puede desarrollarse en niveles, correspondientes a la infraestructura institucional, aunque básicamente son dos: la institución entendida como una entidad única, autónoma y global (como se la veía desde una óptica externa), o como una

³⁵ *Ib.*, p. 120.

entidad polifacética, compuesta de una diversidad de sistemas, actores, interlocutores, intereses y perspectivas, tanto específicos como diferenciados.

Los atributos de la identidad deben corresponder a estos dos planos básicos de lectura. Así, por una parte resultarán rasgos envolventes o generales, que corresponden a la imagen genérica de la institución. Por la otra, corresponden a distintas áreas de identidad, se desprenden rasgos específicos y propios de cada dimensión en que se ramifica la actividad institucional. Como resultado de lo anterior, se obtendrá un texto de identidad básico: un discurso basado en los procesos internos, que debe confrontarse con las exigencias del contexto.

ii. Personalización del discurso de identidad

Este discurso se basa en discursos previos y en el contexto ideológico preexistente y coexistente, a partir del cual la entidad debe delinear su posición relativa, toda vez que “la identidad se produce en el entrecruzamiento de dos procesos –la clasificación y la individualización— y ambos reclaman la contextualización del discurso identificador”.³⁶ Para clasificar la institución, deben detectarse aquellas características que permitan clasificarla dentro de cierto tipo de instituciones e ideologías, y distinguirla de otras.

La contextualización del discurso de identidad, se da mediante la explicitación del contexto, basada en la información tomada del *input* general, relativa a los modelos reales o imaginados, y los individuos (es decir, instituciones) integrantes del paradigma dentro del que se ubica la institución y su identidad. Después de ello, hay una etapa de verificación, donde se cotejará el discurso interno con los modelos correspondientes, para jerarquizar los atributos integrantes del repertorio y, de esta forma, se pueda identificar la institución con su género y facilitar su codificación social directa, a la vez que se diferencie con respecto a las instituciones análogas e impedir que se confunda dentro de un género.

iii. Funcionalización del discurso de identidad

³⁶ *Ib.*, p. 122.

El discurso de identidad original se debe reajustar, y compararse con las condiciones de interlocución entre la institución y su audiencia, en función de prioridades y necesidades de la relación entre ambos. Al mismo tiempo, debe detectarse qué atributos de identidad pueden tener estado público (en función de la imagen institucional) y las diferencias de intensidad con que deben comunicarse tales atributos. Esto conlleva a la explicitación de los condicionantes, que provienen del campo de la opinión pública, de acuerdo con los datos proporcionados por el *input* informativo.

A partir de ello, se da una verificación del texto de identidad elaborado, que permita modificar las características del discurso de identidad o de la jerarquía entre ellas, para así poder elaborar una redacción final del texto de identidad, el cual será el núcleo del contenido de la totalidad de mensajes (directos e indirectos, denotados o connotados) que permitan la identificación de la institución. Para Chaves, “el discurso de identidad suele adoptar la estructura de un *repertorio de atributos, definidos, fundamentados y clarificados por jerarquía y nivel de aplicación*”³⁷ El texto de identidad resultante, permitirá ingresar a las posteriores fases del proceso de programación, al indicar los recursos de imagen más adecuados; los atributos específicos y diferenciadores; los contenidos semánticos y retórica general; y los rasgos significantes más adecuados a cada nivel y canal de comunicación.

Fase III: Sistematización

Esta fase corresponde al contexto empírico y tiene como base el modelo o proyecto institucional, para definir los óptimos operativos y de comunicación. La línea de gestión general y el consiguiente organigrama funcional, se representan en la modalidad comunicacional y el sistema de medios.

En la sistematización se explicitan los contenidos del plano operativo general y de comunicación, además de delinear los criterios de compatibilidad entre ambos. Al formalizarse el campo empírico, se obtendrá una matriz de comunicación.

Los objetivos de imagen del proyecto institucional, tienen por objeto diseñar y poner en marcha contenidos ideológicos y no un sistema de comunicación. De este modo, aunque la determinación

³⁷ *Ib.*, p. 125.

estructural de la comunicación implica condicionar los contenidos y medios en forma recíproca, la labor técnica se dirige del mensaje al canal.

El trabajo de sistematización se desarrolla en tres partes. En la primera, se explicita la totalidad del repertorio de recursos de identificación institucional. La segunda corresponde al repertorio de parámetros clasificatorios pertinentes. En la tercera, se aplican tales parámetros al repertorio de recursos, para producir la matriz.

i. Elaboración del repertorio de recursos de emisión de la entidad institucional

Deben registrarse los recursos mediante los cuales la institución transmitirá su identidad a su audiencia, tomando en cuenta las fuentes y criterios de elaboración de este repertorio. Entre las fuentes, están: la observación directa del campo comunicacional de la institución; la consideración de recursos utilizados por entidades análogas o asimilables; la conjetura de alternativas de recursos utilizados y el análisis de la forma como evoluciona el contexto comunicacional y sus tendencias.

La información arrojada por dichas fuentes, referirá al tipo o modelo representado, pues dicha información conforma un criterio para determinar el ajuste o desajuste entre el repertorio inicial y el que se producirá. Por tanto, el repertorio es teórico, al incluir tipos; excesivo, al no ser excluyente; y asistemático, por no ser estructurado. En consecuencia, sólo enumera los elementos existentes y posibles, que pueden utilizarse como recursos de emisión de la identidad institucional.

ii. Formulación de los parámetros clasificatorios

Las entidades, en general, desarrollan medios de comunicación propia, en forma sistematizada, de manera consciente e inconsciente. Por lo tanto, la elaboración de un plan de identidad como el que aquí se formula, tiene ya un antecedente, una preexistencia. “Dicha <<preexistencia>> poseerá un grado determinado de sistematización, aquel al que la gestión regular del organismo haya obligado. El solo desarrollo de la gestión genera una suerte de <<sistema espontáneo>>, o, al menos, cierta

discriminación del cuerpo comunicacional total en conjuntos más o menos homogéneos”.³⁸ La preexistencia obliga a plantearse si las acciones que se planearán deben tomar en cuenta dicha preexistencia, o si se elaborará una nueva matriz teórica.

Con todo, la elaboración de un programa integral de identificación institucional, debe considerar que la institución –vista total e integralmente— es, en sí, el órgano comunicador de la identidad, en cuanto a su infraestructura, recursos, equipo, etc. Esto implica una reordenación en sistemas más o menos autónomos, que puedan manejarse por separado.

Además de la labor práctica de definir las áreas y criterios de operación, también deben formularse parámetros en el terreno teórico, es decir, en el campo semiótico de la institución, considerando todas las modalidades de manifestación y comunicación del sentido, tales como semióticas naturales, lenguajes verbales y no verbales, códigos lingüísticos, entre otros.

Los parámetros clasificatorios que se formulen, deben aplicarse a la estructuración del campo real; el diagnóstico de la situación en dicho contexto; la programación de la intervención; la evaluación de los proyectos posteriores; el seguimiento y reprogramación de la intervención, en forma continua; el diseño de políticas de imagen y comunicación de largo alcance.

Los parámetros a formular, se aplicarán tanto en aspectos generales como específicos, o sea, de un nivel abstracto y general, a los empíricos y particulares, considerando la tipología en los niveles de comunicación y la tipología en las áreas de identificación.

1. Tipología de niveles de comunicación

La tipología de niveles de comunicación se refiere a la identificación de distintos niveles de discurso, correspondientes a las acciones de identificación y a sus respectivas retóricas, de acuerdo con la combinación entre tipo de emisor y de receptor, contenido y funciones del mensaje, y circunstancias en que se den la emisión y la recepción; es decir, las relaciones entre emisor y receptor. Aquí, el término

³⁸ *Ib.*, p. 129.

receptor se refiere a un receptor tipo. El repertorio de niveles de comunicación, está determinado por la especificidad operativa de la institución y su discurso de identidad óptimo.

Los niveles de comunicación, pueden tener variantes, como el nivel externo específico, el nivel interno, y el nivel interinstitucional.

El nivel externo específico está integrado por las relaciones que configuran las acciones regulares concretas, entre la institución y sus destinatarios directos. Por tanto, en este nivel se realiza la gestión institucional.

El nivel interno es el de comunicación entre los agentes de la institución: áreas, secciones y miembros. Aquí se realizan las comunicaciones operativas, que permiten la articulación de la entidad, vista como organismo o unidad operativa. Consecuentemente, las relaciones operativas internas, requieren sistemas de comunicación específicos, en que lo denotativo sea más relevante que lo persuasivo; lo referencial sea más técnico y el mensaje cuente con un mayor esquematismo sintáctico. Todo esto tiene por resultado parquedad retórica y compacidad semántica.

El nivel interinstitucional se refiere a las relaciones entre la entidad en la que se trabaja y otras instituciones. Esto significa una articulación diplomática o de representación, a partir de la actividad concreta de la institución. En éste nivel se hace hincapié en la retórica, sobre todo en lo expresivo, pues se refiere a la identificación recíproca de los interlocutores.

.2. Áreas de identificación

Una vez definidos los soportes significantes para la organización en que se trabaja, pueden combinarse y clasificarse tipos de significantes con modos de significación (tipos de sistema semióticos). De esto surge una división en tres sistemas: el de las comunicaciones; el del entorno; y el de las actuaciones.

El sistema de las comunicaciones, se refiere a “los mensajes asumidos como tales por los protagonistas del acto sémico. La substancia de los soportes significantes de este sistema carece, por lo tanto, de otra

función que la semiótica”.³⁹ La especificidad teórica de éste sistema consiste en que sus componentes son mensajes puros, es decir, sólo son comunicantes y de naturaleza verbal. Su especificidad técnica se refiere a que en él actúan sectores profesionales diferenciados, aunque vinculados entre sí (redactores, diseñadores, publicistas, etc.).

El sistema del entorno se compone por unidades materiales y espaciales, en relación consigo mismas y con sujetos de la institución. Su fin es denotar el marco sociotécnico e institucional de tales actuaciones. Éste sistema se integra por elementos de la infraestructura física o hábitat institucional. Su especificidad teórica se refiere a su naturaleza semiótica no verbal. Su especificidad técnica, es que conforma el área de actuación de los sectores profesionales. El sistema del entorno se relaciona con el de las comunicaciones en cuanto a la señalización del entorno y el equipamiento comunicacional.

El sistema de las actuaciones se compone de los sujetos agentes, sus rasgos significativos (como entidades reales) y los rasgos significativos de sus conductas y movimientos. Su especificidad teórica radica en que el objeto es el sujeto actuante, al interior de la identidad institucional. Su especificidad técnica consiste en que éste sistema es el área donde actúan los sujetos de actuaciones institucionales, en áreas como relaciones públicas o capacitación de cuadros.

Los sistemas de actuaciones y de comunicaciones, tienen contacto entre sí mediante el uso de sistemas físicos y piezas de comunicación, por parte de agentes que aportan componentes variables del mensaje y condicionan el rendimiento de sistemas comunicativos. Y entre estos sistemas y el sistema del entorno, el contacto se da mediante agentes que son tanto sujetos actuantes, como elementos del entorno, y agentes que modifican el entorno, cambiando la eficacia comunicacional.

iii. Producción de la matriz

Al aplicarse en forma cruzada los respectivos sistemas del entorno y de las actuaciones, se constituye una matriz de doble entrada, que permite el ordenamiento de los mensajes de la institución, ya sea por áreas o tipos de significantes, o por niveles de comunicación, en tanto retóricas o estilos. Este ordenamiento permite homologar las áreas que se articulan por unos mismos lenguajes, con cada área en particular, evitando confusiones y posibilitando la coherencia.

³⁹ *Ib.*, p. 134.

Fase IV: Diagnóstico

Una vez preparado el texto de identidad y de la matriz de comunicación (organigrama), se puede proceder a la conformación de un diagnóstico de la situación, tanto en una perspectiva universal, como en cuanto a los óptimos de identidad y comunicación requeridos por la entidad que se investiga. De este modo, el diagnóstico se subdivide en tres niveles:

- a) Diagnóstico general en las cuatro instancias en que se divide el hecho institucional (identidad, imagen, realidad y comunicación).
- b) Diagnóstico particular del área comunicación en cada sistema interno.
- c) Diagnóstico final, vinculado a los anteriores, para definir cómo se determinará una política de imagen y comunicación óptima y adecuada, que conllevará a la fase V.

El diagnóstico debe ser integral y detallado, al ser conducente a la detección del campo de la gestión en donde se originen los problemas, para determinar si la política de imagen y comunicación es adecuada, o si debe rectificarse la política operante hasta ese momento.

En cuanto se formula la identidad y se discriminan los sistemas de articulación de los medios de comunicación, se está en condiciones de generar un diagnóstico orientado y particularizado. Es orientado, porque la situación se pondera no con base en parámetros universales, sino a partir de contenidos específicos y propios de la institución. Es particularizado, debido a que la ponderación no se hace globalmente, sino por las áreas que integran el sistema de comunicación de la institución.

Mediante el diagnóstico orientado, se establece que la situación no se ha de realizar a partir de parámetros universales, sino de contenidos específicos y referidos a la institución, con fundamento en lo señalado por el texto de identidad.

Para realizar un diagnóstico estructural, se debe partir de microdiagnósticos hechos a cada subsistema, para resaltar y mensurar los niveles de disfuncionalidad. Los recursos analíticos se dividen en dos niveles de aproximación, de forma que pueda controlarse la institución en su totalidad. Así, se distinguen dos campos: el general (integrado por la realidad, identidad, comunicación e imagen institucionales) y el particular (el área de la comunicación institucional y los tres niveles en que se

subdivide: sistema de las comunicaciones, sistema del entorno y sistema de las actuaciones. Los parámetros de diagnóstico se subdividen también en generales y específicos, correspondiendo los primeros a los rasgos del modelo óptimo de toda la institución, y los segundos al modelo óptimo de cada área o nivel interno de la propia institución.

i. Diagnóstico general

El diagnóstico general abarca la institución como un todo, en las áreas de realidad, identidad, comunicación e imagen institucional, con objeto de poseer una visión global, con miras a analizar y a estructurar la propia institución.

El diagnóstico referido a la realidad institucional, se orienta a la detección de las características objetivas de la institución incidentes en la imagen, ya sea positiva o negativamente, para explicitar los fundamentos del proyecto y la estrategia de imagen y comunicación. Asimismo, posibilita la detección de situaciones objetivas y modificables, potencialmente ventajosas o desventajosas para el logro del programa. De esta forma, el diagnóstico de la realidad institucional resalta los elementos inmutables – ya sean positivos o negativos— que deben asumirse y posibiliten la intervención, a fin de reforzar una comunicación persuasiva.

El diagnóstico de la identidad institucional, se enfoca a la relación entre el discurso óptimo identitario y el tipo de representaciones que tiene la institución sobre sí misma, a fin de descubrir cuáles son los obstáculos internos que impiden el cumplimiento de un programa de imagen y comunicación. La identidad institucional se considera en forma integral, y debe medir el nivel de internalización de los atributos óptimos de la identidad.

El diagnóstico de la comunicación institucional se dirige a la detección del estado del aparato comunicacional global dentro de la institución, su funcionamiento y grado de compatibilidad con el proyecto de identificación o re-identificación. Por lo tanto, se actúa directamente en el área de trabajo propia del programa de intervenciones, y se divide en un diagnóstico global o general, y uno específico o particular.

El diagnóstico de la imagen institucional busca detectar y mensurar las variantes e intensidades de concordancias o inconsistencias entre la imagen que la institución da públicamente y la identidad que pretende comunicar.

Al término de los diagnósticos de cada esfera de la institución, se le analizará conjuntamente, con miras a obtener conclusiones diagnósticas generales que permitan ubicar los núcleos de la situación institucional, en materia de imagen y comunicación. De esta forma, se identificarán las áreas en que se originan las disfunciones, así como su posible causa.

ii. Diagnóstico particular

El diagnóstico particular no se vincula con la realidad, identidad e imagen institucionales, sino se centra en la esfera comunicacional. Es de carácter técnico y analiza los recursos de identificación. Se centra en los sistemas: de comunicaciones, del entorno y de las actuaciones.

En el sistema de las comunicaciones, el diagnóstico particular abarca los medios gráficos, los medios mixtos, y los medios verbales directos, entre otros, a fin de evaluar la operatividad de las comunicaciones y su dimensión connotativa, para detectar si hay asistematicidad, no pertinencia de elementos comunicativos, y desajuste cualitativo y cuantitativo del repertorio de medios.

En el sistema del entorno, el diagnóstico se dirige al contexto urbano, la arquitectura, el entorno interno y externo, el equipamiento, entre otros elementos, todos los cuales inciden en la comunicación de la identidad de la institución. Por eso, el diagnóstico mide la coherencia de lenguajes entre los distintos elementos, y busca prevenir la asistematicidad en la incongruencia de lenguajes, y la no pertinencia del discurso del entorno.

En el sistema de las actuaciones, el diagnóstico mide el nivel de coincidencia entre estilos y hábitos conductuales del equipo humano y los contenidos de identidad que se comunicarán, para encontrar si hay incongruencia entre el perfil de identidad del personal y el perfil institucional.

Como fase final del diagnóstico particular, están las conclusiones diagnósticas, que permiten determinar las zonas más críticas de los problemas y las causas de estos, sobre todo en tres rubros: asistematicidad (déficit ya sea retórico o sintáctico), no-pertinencia (incongruencia entre los contenidos de identidad emitidos y el discurso óptimo de identidad), y el desajuste (déficit estructural, referido a la falta de coincidencia entre el repertorio de componentes de los sistemas de comunicaciones real y óptimo). El diagnóstico particular busca identificar y evitar las causas estructurales de las gestiones desviadas o insuficientes de los recursos de emisión de la identidad, esto ocurre cuando la institución no se asume como una entidad emisora, y sólo maneja la comunicación como instrumento.

iii. Diagnóstico final

El diagnóstico final es una síntesis que da una imagen de la situación general, permitiendo elucidar las características de los problemas y sus soluciones, tanto en el plano general como en el particular. Se da un peso determinante al nivel de responsabilidad del ámbito comunicacional, en los problemas de la identificación de la institución, en relación con las demás esferas.

Este diagnóstico es la fase final de la producción del conocimiento racional de la institución, y sirve como base a las siguientes etapas. Sus conclusiones deben ser compartidas entre la institución y el equipo de intervención, pues deben llegar a un acuerdo sobre los parámetros establecidos por el diagnóstico y las propuestas para la solución de los problemas, evitando ulteriores divergencias.

Fase V: Política de imagen y comunicación

La política de imagen y comunicación es el resultado de la operación de los instrumentos analíticos que acabo de describir. Esta política —ya sea explícita o tácita— puede o no concordar con la orientación habida por la gestión vigente. Si no es concordante, se delinearán una nueva política, que debe aplicarse tanto en el campo de los contenidos (definiendo una ideología comunicacional concreta), como en el de los medios (al establecer criterios concretos de gestión de la imagen y la comunicación).

El diseño de la política se da a partir de la inversión de aquellos criterios de gestión comunicacional deficitarios. Los contenidos de estas políticas se enfocarán a los estados óptimos en la ideología comunicacional general, en lo atinente a la semántica y la retórica; y a las líneas generales de gestión de la imagen y la comunicación. La ideología comunicacional es la filosofía que la institución adopta para la comunicación de su identidad, al poseer y asumir explícitamente un criterio que permita relacionar la semántica de la comunicación y sus formas de transmisión. La operación de la política se dará sobre todo en el lenguaje institucional, los principales canales y líneas de comunicación, así como los mensajes clave o discursos recurrentes.

Sobre la base de lo anterior, se podrá delinear un criterio general de gestión técnica de la comunicación, mecanismo a partir del cual se procesará la problemática comunicacional. Esta gestión debe ser

constante y permanente, y tener una vertiente externa y otra interna, en conformidad con las particularidades de la institución.

2. Etapa normativa

La etapa analítica termina una vez que se ha establecido la Política General de Imagen y Comunicación, a partir de la cual se genera un diagnóstico de la institución, sus óptimos y situación real, y esto permite pasar a la etapa normativa, en que se delinearán la intervención, prescripción y puesta en marcha de la estrategia. La etapa normativa se divide en tres etapas, orientadas a la intervención: definición de la estrategia; elaboración del plan, sobre el contexto comunicacional; diseño de los programas particulares.

Fase VI: Formulación de la estrategia general de la intervención

La estrategia es general, porque no se refiere al criterio de actuación en el ámbito comunicacional, sino designa —de manera más amplia— el campo donde se localizará la intervención, pues ésta no sólo se centra en el contexto de la comunicación. Así, la estrategia debe definir en cuál de los campos se centrará la intervención, o si estará revestida de un carácter mixto. Al ser general, la estrategia es asimismo integral, y esto permite prevenir errores en el prediagnóstico. La estrategia de intervención puede tener tres vertientes: comunicacional; infraestructural; y mixta.

La estrategia comunicacional se centra en el área semiótica de la institución y opera en la actualización, a fin de evitar desfases en las áreas de imagen y comunicación. La estrategia infraestructural se da en el campo operativo, es decir, en la gestión general, referida a la infraestructura y recursos técnicos y humanos de la institución, sin considerar —al menos directamente— la imagen y comunicación. La estrategia infraestructural se utilizará cuando no puedan preverse las características derivadas de una acción sobre imagen y comunicación. “Esta vertiente estratégica (...) es la menos frecuente, pues para que se den las condiciones que la motivan, los problemas localizados en el campo operativo general, deberían haber actuado tan encubiertamente como para desorientar el prediagnóstico y encauzar la demanda de intervención hacia el campo comunicacional; y este encubrimiento de los problemas de

fondo debería haberse producido a pesar de ser éstos tan contundentes como para requerir un tratamiento específico y aislado, previo a toda acción de mejora comunicacional”.⁴⁰

Si se pone en operación la estrategia infraestructural, se debe interrumpir el programa, por lo menos en forma temporal, mientras la gestión técnica —considerada prioritaria— quedará a cargo de otros equipos o la misma institución.

La estrategia mixta es otra opción, y se basa en prescribir una intervención mixta, fundada en cambios de la realidad institucional, esto es, en una reestructuración interna, pues la gestión del programa precisa una intervención operativa, de política de gestión interna y extra semiótica. En este contexto, el programa de identificación institucional se complementará con programas paralelos de optimización operativa.

Fase VII: Diseño de la intervención general

La intervención en imagen y comunicación entra en operación después de haberse elegido una estrategia, ya sea la comunicacional, la infraestructural o la mixta, y de haberse cumplido los lineamientos marcados para cada una de ellas. Así, una vez definido el camino a seguir por la intervención, se diseña el operativo concreto: un plan general que coordine y establezca las formas de actuación que continuarán, lo que debe incluir:

- a) La determinación del campo programático de la intervención, esto es, el listado de las áreas en que se repartirán las acciones técnicas.
- b) La caracterización de cada área programática, definiendo sus condicionantes técnicas.
- c) El establecimiento de cauces de gestión técnica, en que se intervendrá globalmente.

En ésta fase, se planifica la intervención general, a partir de sus contenidos, métodos y condiciones de implementación, determinando el campo programático de la intervención; caracterizando cada

⁴⁰ *Ibidem*, p. 153.

programa a través del análisis de sus condicionantes; y prescribiendo las líneas de gestión de la intervención.

El campo programático de la intervención debe basarse en campos o áreas de identificación, definidas a partir del volumen total de recursos de emisión de la identidad. Estos campos o áreas, deben tener homogeneidad interna y ser relativamente autónomas, pues son subsistemas. De esta manera, la intervención se debe dar en tres campos: el sistema de las comunicaciones; el sistema del entorno y el sistema de las actuaciones.

El sistema de las comunicaciones integra los mensajes puros de cualquier tipo, y la intervención en él incluye programas en sistemas de identificadores visuales; soportes gráficos identificados; piezas seriadas de comunicación gráfica; soportes audiovisuales; señalización del entorno; y comunicaciones publicitarias, principalmente,.

El sistema del entorno está constituido por unidades materiales y espaciales, con relación entre sí y con los sujetos de las actuaciones institucionales concretas. Este sistema se integra por recursos simbólicos, reproducidos técnicamente por arquitectos, diseñadores, escenógrafos, o paisajistas, entre otros especialistas. La intervención en este subsistema integra programas de infraestructura arquitectónica, ambientación, equipamiento ligero, montajes, equipamiento, emblemática, indumentaria y parque móvil.

El sistema de las actuaciones se compone de los sujetos agentes de la institución, sus rasgos significativos como entidades y como sujetos actuantes. Por lo tanto, en ellos coinciden el signo y el agente de la significación, como ocurre en los encargados de la capacitación, programas de reciclaje, relaciones públicas, además de otros. La intervención en este sistema se da mediante normativas en: comunicación verbal; imagen personal; gestión de los sistemas de comunicaciones y del entorno; relaciones humanas; formación cultural; capacitación en imagen y comunicación.

De acuerdo con Chaves (2003), las variables técnicas de cada programa se determinan a partir de los siguientes factores:

a) Modos de incidencia sobre la imagen, característicos de cada campo programático. Los recursos identificadores pueden incluirse en el universo de la imagen, de acuerdo con la forma en que aporten a la imagen de la institución, lo cual puede ser:

1. Mediante su propia imagen. En este caso, su diseño se da mediante los programas respectivos.
2. Por los efectos de modificación producidos en forma automática sobre otros recursos. Se implementan a través de acciones de perfeccionamiento tecnológico.
3. No por sí mismos, sino a partir del criterio operativo aplicado en su uso. Se ponen en marcha mediante la programación o reprogramación de actividades de operación directa o indirecta.

b) Modalidad de gestión de cada intervención. No es una acción homogénea y unitaria de diseño, sino una combinación, basada en un repertorio heterogéneo de acciones que codifican la identidad. Se clasifican en: gestión interna directa (dentro de la propia entidad); gestión interna asesorada (la identificación se realiza por la misma entidad, aunque asesorada por el equipo programador); gestión externa contratada (a cargo de servicios especializados).

c) Jerarquías y prioridades. Una vez analizados comparativamente los programas, podrán detectarse las jerarquías cualitativas y su prioridad cronológica, con base en el rédito de lectura de la mejora de la imagen, esto es, la eficacia persuasiva de los efectos de la intervención; y el poder de condicionamiento de la imagen.

d) Alcance normativo de cada programa. Aunque el programa de identificación institucional deba ser “totalizador en sus contenidos ideológicos en la estructuración semiótica y técnica del campo y en la formulación de lineamientos generales, éste no será necesariamente homogéneo en sus grados de desarrollo normativo parcial, o sea en el grado de especificación de las acciones concretas”.⁴¹

e) Grado de inserción operativa en cada tema. El nivel de operatividad de la institución frente a la temática de cada programa, es una variable que participa de la intervención parcial, al depender de distintos factores, como el grado de comprensión de la temática, la predisposición a asumir las actuaciones, y la compatibilidad de los mecanismos internos que las canalizan. Se debe considerar la jerarquía de las medidas de modificación de las condicionantes del sistema de las actuaciones, para posibilitar un entorno operativo y contextual funcional a las acciones correctivas.

⁴¹ *Ib.*, p. 160.

f) Tipos de servicios técnicos necesarios para cada intervención. Como los programas particulares de intervención son heterogéneos, resulta dificultosa la fijación de criterios concretos y comunes, en función de los servicios técnicos y profesionales que deben intervenir, especialmente en lo atinente a su convocatoria, selección y contratación, lo cual no podrá fijarse con antelación, sino a partir de criterios prácticos dependientes de cada programa. Esto ocurre, al haber divergencias de orden cualitativo cada programa, tanto en su temática, como en su extensión, y en los tipos de servicios técnicos que cada uno requiere.

Las líneas de gestión general, dentro de la intervención sobre imagen y comunicación, se refieren a la determinación del operativo concreto de imagen y comunicación, a partir de los datos provistos en los pasos anteriormente descritos. La gestión general debe permitir la gestión concreta, por lo que atañe al equipo programador y a los interlocutores internos del equipo programador, que a partir de entonces adoptan un papel activo. Además de la gestión concreta de los programas, se incluye la transferencia de capacidad técnica de asesores a los equipos internos; por ello, los criterios operativos deben adecuarse a las funciones que se lleven a cabo en las posteriores fases.

A partir del análisis de los condicionantes internos y externos que operan sobre la implementación de los programas, puede definirse un régimen de jerarquías y prioridades, manifestado en una secuencia acorde con las exigencias externas y las relaciones internas entre los programas y sus fases. Ésta secuencia se plasmará en un cronograma.

La programación general de la intervención conlleva acciones teóricas y técnicas, cuyos resultados conforman un material documental de cada fase del proceso, esto es, información relativa a la institución y su contexto; la formulación de la identidad institucional; datos sobre el corpus semiótico de la entidad; el análisis diagnóstico situacional de la institución; el diseño de la política general de imagen y comunicación; una estrategia general de intervención, incluyendo áreas no comunicacionales de la entidad; el plan de intervención en el ámbito comunicacional; la totalidad de programas particulares destinados a los especialistas en cada área. A partir del material documental, los agentes internos participarán en la gestión de la intervención y contarán con una bibliografía teórica y técnica, específica de la institución. A su vez, esto permitirá el intercambio de datos y la toma conjunta de decisiones entre el equipo programador y sus interlocutores internos.

Fase VIII: Elaboración de programas particulares

Los programas particulares corresponden a la manifestación de demandas y necesidades de las intervenciones concretas, de modo que se establezcan las normativas para regular los proyectos o propuestas técnicas en cada campo, en lo atinente a objetivos particulares; el campo práctico de intervención; los contenidos ideológicos; y los mecanismos a través de los cuales se implantará el programa, entre otros.

Como se ha visto, el trabajo de programación general se realiza en una sola línea desde la primera hasta la séptima fase. No obstante, a partir de la fase VIII la programación se vuelve divergente, al orientarse en distintas direcciones, según las prioridades y el cronograma. Así, en la octava fase, se definen los contenidos particulares de la intervención, con lo cual se da término al proceso general del programación.

Éste proceso se entiende “como la producción de un *input* sólido a la labor proyectual. El programa constituye, entonces, la funcionalización del cúmulo de información producida en las fases anteriores.”

⁴² Se incluyen todas las prescripciones consideradas criterios no susceptibles de modificación, definidas en las fases previas. Por lo tanto, el programa comprende todas las afirmaciones referidas a soluciones correctas, previas a la investigación empírica y las posibles soluciones, eliminando así las exploraciones que la investigación haya considerado improcedentes.

Mientras el proyecto no presenta parámetros de evaluación –lo cual obliga a encontrar alternativas--, el programa es un *input* bien formulado, orientado y definido, en cuanto a los contenidos semánticos, las líneas generales de estilo y el sistema de niveles, áreas y canales comunicativos. Todos los programas deben documentarse, en conformidad con la demanda concreta, precisa y condicionada de intervención técnica; para convocar adecuadamente a los profesionales que han de participar; para normar el desarrollo de proyectos; para mensurar la pertinencia de las intervenciones durante su proyecto, ejecución y seguimiento; y como verificación para el sucesivo mantenimiento del programa.

⁴² *Ib.*, p. 168.

En lo referente a sus contenidos técnicos, el programa se basa en documentación de acuerdo con el tipo de campo. Toda documentación se fundamenta en un esquema relativo al programa, según sus objetivos concretos; sus contenidos ideológicos; y sus mecanismos de implementación.

Los objetivos particulares del programa se determinan con base en el análisis de las siguientes variables: los tipos de incidencia sobre la imagen; los modos de gestión; las jerarquías y prioridades; los alcances normativos; el nivel de inserción operativa; los tipos de servicios técnicos que se precisen. Según estas peculiaridades, se define el papel del programa al interior del conjunto, condición necesaria para el ajuste de la actuación de los agentes técnicos a las necesidades y condiciones concretas. Después de definirse el objetivo concreto del programa, debe hacerse explícito su campo, referido al repertorio de recursos de identificación.

Los contenidos ideológicos o significativos del programa no se centran en el campo empírico, sino en el de la significación, que constituye un dato programático básico, pues da forma y equilibra la distribución de la ideología de la institución en sus soportes de comunicación. Para ello es necesario un programa semiótico, a partir del cual se confronten las distintas opciones presentadas. El programa semiótico incluye los contenidos semánticos o atributos que se comunicarán, y las líneas retóricas o estilos y lenguajes. En consecuencia, los programas deben tener definidos los estilos compatibles con la identidad.

La implementación del programa se realiza mediante mecanismos, esto es, “criterios con que se convocará y seleccionará a sus agentes técnicos concretos, los criterios con que se controlará la gestión de éstos y el plan de trabajo para el desarrollo del programa en todas sus fases internas”.⁴³

Los mecanismos de implementación del programa son, por lo tanto, importantes estratégicamente, pues constituyen el paso entre la programación y la ejecución, debido a la transferencia de información que hacen en el núcleo del proceso, que es cuando se convocará y elegirá a los técnicos que darán continuidad al trabajo.

⁴³ *Ib.*, p. 172.

Una vez elaborados los programas concretos, se dará fin al proceso general de programación, para pasar a la implementación técnica concreta, que incluye el proyecto, la ejecución y el seguimiento del Sistema de Identificación Institucional resultante. La implementación técnica se puede dividir en:

- a) El desarrollo de los proyectos parciales y su entrada en operación. A esto corresponden las labores efectuadas por <<terceros>>, que son profesionales en distintas áreas, como diseño gráfico o industrial, arquitectura, psicología, o relaciones públicas, entre otras.
- b) La supervisión y coordinación de los trabajos técnicos en que desemboca el operativo global, y su seguimiento. Son labores homogéneas, que pueden integrarse en la gestión de diseño o tareas parecidas, y pueden ser realizados por el gabinete interno.

Con esto, se da por terminada la octava fase, referida a la programación de procesos artificiales de identificación institucional y se puede proceder con la intervención.

3. Secuencia y procesamiento decisional

El proceso de programación se divide en fases, las cuales conforman una secuencia. Por lo tanto, es necesario que una brinde resultados, a fin de poder pasar a la siguiente. Esto no significa que cada etapa sea independiente de la otra, sino que su desarrollo conlleva un determinado nivel de solapamiento, tanto en aspectos teóricos como prácticos, lo cual “permite garantizar la máxima organicidad –y por lo tanto profundidad del proceso— y facilita una reducción de los tiempos totales del proceso aumentando su rentabilidad.”⁴⁴

El modelo de secuencias es el fundamento del proceso de intervención planificada, al determinar el orden en que se darán los diferentes tipos de información recolectada o producida. Los programas de identificación institucional requieren la participación de los niveles jerárquicos de la organización, participación que debe ser lo más directa posible y no sólo en la aprobación o desaprobación de las propuestas. Para ello, el modelo de programación genera instrumentos normativos y elementos de juicio, además de crear una plataforma de participación de los mandos de la institución, en forma progresiva dentro de la secuencia.

⁴⁴ *Ib.*, p. 113.

El procesamiento del programa debe darse en el nivel interno, por lo que es necesario compartir las tomas de decisiones. Esto implica diseñar un mecanismo decisional y de gestión compartida, que sea concreto y enfocado a la actuación autónoma. Los niveles de responsabilidad y actuación interna son dos:

- a) El nivel ejecutivo, compuesto por la cogestión entre los equipos interno y programador.
- b) El nivel decisional, constituido por el procesamiento de los distintos productos del proceso, a cargo de la dirección estratégica de la institución.

La cogestión se complementará mediante la retroalimentación (*feed-back*) con la dirección, mediante una secuencia de coyunturas o nudos decisionales. Así, la cogestión impedirá que las fases den marcha atrás. Los puntos de *feed-back* preferentemente tendrán lugar al final de cada fase. La interacción entre el equipo encargado de la programación y la propia institución (en sus niveles decisional y ejecutivo) tienen la función de fortalecer los procesos de identificación institucional, mientras se desarrolla el programa. “El reciclaje de hecho, implícito en el propio desarrollo del Programa, es ya una acción de dinamización de la dialéctica interna del proceso que denomináramos <<semiosis institucional>>.”⁴⁵

La programación tendrá, como producto concreto, una documentación precisa dentro de cada fase, con fines normativos y formativos. Esta documentación brindará la información necesaria para realizar la intervención técnica, además de sentar los argumentos e instrumentos teóricos, requeridos para la capacitación y desarrollo interno de la gestión de la identificación institucional.

⁴⁵ *Ib.*, p. 115.

Parte dos: de la contextualización al diagnóstico

1. FASE Primera: Investigación

La primera fase del proceso de programación está representada por una labor de campo, tendiente a satisfacer dos objetivos.

1.1 Instalar al programa y a sus agentes en el contexto institucional concreto.

En este caso, me fue encomendado el trabajo siendo empleada en la institución, casi con desconocimiento de los objetivos y sin haberme asignado para él ningún equipo de equipo humano o instrucciones específicas: muy informalmente y de forma verbal se me pidió que desarrollara un manual de imagen corporativa. El personal permanente de el IEV, ya me conocía bien aunque no me era permitido un contacto libre con todas las áreas a excepción de Presidencia y el Centro de Información y Documentación que incluye el área de Ediciones, por problemas políticos y de poder entre la Presidencia del consejo, a la que pertenecía mi área, y la Dirección general a la que pertenecían todas las demás áreas operativas.

La introducción al contexto institucional no era una dificultad, porque a lo largo de ese año me habían sido encomendadas varias investigaciones respecto a la institución y a la materia electoral para la revista URNA/ (órgano oficial de difusión) y la Memoria del proceso electoral de 1998 y 2000, en las que pude comprender las actividades de cada área en época de proceso electoral. Además estuve en contacto con el Plan de actividades anual, por corresponder a mi área la revisión y edición y las apariciones en prensa, presentaciones, convenios, etcétera del Presidente del Consejo para quien en algunas ocasiones escribí discursos o presentaciones. Esto representa evidentemente una gran ventaja en lo que respecta a “asumir” a la institución, y una desventaja en objetividad y facilidades en la decisión, acción y recepción de sugerencias.

Al personal de las demás áreas no se les avisó del programa, yo acudía a hacer preguntas y explicaba brevemente lo que me habían encargado, también de forma verbal y casual. Trataba de disolver dudas y de motivar sugerencias, en todos los casos la respuesta fue buena por parte de la planilla, aunque en ocasiones me negaron el acceso a documentos escritos, sobre todo los que eran asuntos exclusivos de personal de alto rango. Yo pienso que mis jefes no creían necesario que mi investigación fuera tan profunda, también existía mucha tensión y desconfianza entre el personal por las razones que expuse en el párrafo anterior.

1.2 Producir una materia prima informativa acerca de la institución y su contexto.

La labor extractiva se trata de la exploración integral de la institución y el relevamiento de su situación en cada uno de los cuatro niveles de análisis descritos anteriormente:

Realidad Institucional. Conjunto de características objetivas de la institución, al margen de toda forma de conciencia o representación interna o externa de las mismas. Son los hechos institucionales concretos, y los que constituyen ya una prospectiva segura: objeto, función y campo de actuación, tipo de actividad, estructuras operativas y recursos materiales y humanos concretos, situación económico financiera, know-how y medios de reproducirlo, planes en curso o de aplicación inevitable, interlocutores tipo y público objetivo, etc.

Identidad Institucional. Conjunto de valores y atributos –asumidos o no- que configuran el perfil óptimo a comunicar socialmente, congruente con las estrategias y políticas de la institución.

Comunicación Institucional. Conjunto de actuaciones y medios implementados para vehicular directa o indirectamente los mensajes de identificación de la institución de cara a constituir una imagen válida en su medio.

Imagen Institucional. El fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos.

Una documentación similar aunque obviamente más genérica deberá obtenerse de las entidades análogas a la analizada, pues estas entidades constituyen el paradigma institucional respecto del cual se habrá de definir -por similitud y contraste- la identidad y las estrategias de comunicación de la institución tratada.

Esta exploración del contexto institucional deberá programarse para después de los primeros resultados de la exploración interna, de modo que pueda elaborarse un guión básico que la oriente y la haga eficiente evitando una consulta errática y sin metas ni temáticas precisas.

Debo aclarar que no toda mi investigación ha quedado en este trabajo de tesis, ya que el archivo que recopilé de las anteriores esferas era evidentemente más grande de lo que pude incluir aquí, así que lo que aparece a continuación es un resumen, un esbozo de lo que es la institución en sus cuatro esferas.

Realidad Institucional

En esta fase se elabora el registro de la infraestructura material y el sistema de actividades; la reconstrucción del organigrama operativo y recopilación de la documentación oficial sobre la institución y sus proyectos.

Enseguida presento un extracto del Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz Llave, y de la documentación oficial que recopilé como parte de esta primera fase, como el Plan anual de actividades, entre otros.

1.2.1 Recopilación de la documentación oficial sobre la institución y sus proyectos:

Las funciones, orden y organización de el Instituto Electoral Veracruzano emanan del Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz Llave, que cuenta con 326 artículos divididos en 8 Libros:

- 1o. Disposiciones Generales
- 2o. De las organizaciones políticas
- 3o. De la división territorial, el seccionamiento y el Registro de Electores
- 4o. Del proceso y organismos electorales
- 5o. De la elección
- 6o. De los resultados electorales
- 7o. Del Tribunal Estatal de Elecciones
- 8o. Del sistema de medios de impugnación, las nulidades y las faltas y sanciones administrativas

En el Libro Primero de las Disposiciones Generales. Título Primero. Naturaleza y objeto. Capítulo Único se lee:

Artículo 1.- Las disposiciones de este Código son de orden público y de observancia general en el estado de Veracruz-Llave.

Artículo 2.- La aplicación de las normas de este Código corresponde al Instituto Electoral Veracruzano, al Tribunal Estatal de Elecciones y a la Legislatura del estado, en sus respectivos ámbitos de competencia.

Y en el Libro Cuarto. Del Proceso y organismos electorales. Título Segundo. De los organismos electorales. Capítulo Unico.

Artículo 122.- Los ciudadanos y los partidos políticos son corresponsables de la preparación, desarrollo y vigilancia del proceso electoral, integrando al Instituto Electoral Veracruzano, las Comisiones Distritales y Municipales Electorales, como órganos desconcentrados de ésta, y las mesas directivas de casilla.

Artículo 129.- Las autoridades estatales y municipales están obligadas a proporcionar a los organismos electorales, a petición de los Presidentes respectivos, los informes, las certificaciones y el auxilio de la fuerza pública, en su caso, para el cumplimiento de sus funciones y resoluciones.

La función de el IEV es de índole pública: El Instituto Electoral Veracruzano es el organismo público depositario de la autoridad electoral, responsable del ejercicio de la función estatal de organizar las elecciones en Veracruz. En el desempeño de esta función se regirá por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, equidad y objetividad.

Este organismo tendrá carácter de permanente y autónomo, y estará dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios. Fijará su domicilio en la capital de la entidad.

Sus objetivos:

- I.- Garantizar la celebración periódica de las elecciones locales para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo del Estado y de los Ayuntamientos;
- II.- Coadyuvar al fortalecimiento del sistema de partidos políticos en la entidad;
- III.- Asegurar a las organizaciones y a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos políticos y electorales, así como la autenticidad y efectividad del sufragio;
- IV.- Contribuir al desarrollo y difusión de la vida democrática y la cultura política; y
- V.- Velar por el respeto a los derechos y el cumplimiento de las obligaciones que la Constitución y el Código de Elecciones de Veracruz establecen para los ciudadanos y los partidos, agrupaciones y asociaciones políticas en el Estado.

Principales programas

Organizar las elecciones de los 210 Presidentes Municipales en el Estado

Organizar las elecciones para Gobernador y Diputados Locales.

Programa de Capacitación Electoral Ciudadana cuyo objetivo es formar a los ciudadanos que serán funcionarios de las Mesas Directivas de Casilla.

Programa de Actualización de credenciales de Elector con fotografía (en convenio con el IFE).

Programa de Difusión de Partidos Políticos ante distintos medios de comunicación cuyo fin es promover las distintas plataformas electorales de los partidos políticos.

Programa de difusión institucional y de promoción al voto durante las campañas electorales.

Programa de Resultados Electorales Preliminares, cuyo fin es dar a conocer los resultados oportunamente en forma preliminar a la ciudadanía durante la jornada electoral.

Programa de Cuento Definitivo de Resultados cuyo fin es dar a conocer a la ciudadanía los resultados definitivos de los comicios electorales.

Programa de nombramientos de funcionarios de las Comisiones Electorales y de funcionarios de casilla.

Integración de el Instituto Electoral Veracruzano.

Funciones de la Comisión y de Sus Integrantes

Consejo General de el Instituto Electoral Veracruzano.

1.- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales relativas y las contenidas en el Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz-Llave, y expedir los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de el Instituto Electoral Veracruzano y sus órganos internos.

2.- Atender lo relativo a la preparación, desarrollo y vigilancia de los procesos electorales, así como a la oportuna integración, instalación y funcionamiento de los órganos de el Instituto Electoral Veracruzano.

3.- Resolver en los términos del Código de Elecciones el otorgamiento a pérdida del registro de los partidos, agrupaciones y asociaciones políticas.

4.- Resolver sobre los convenios de frentes, coaliciones y fusiones de los partidos, agrupaciones y asociaciones políticas.

5.- Prever que lo relativo a las prerrogativas de los partidos políticos registradas y a su financiamiento se desarrollen de acuerdo a lo previsto por el Código de Elecciones, así como organizar y desarrollar el Servicio Profesional Electoral.

6.- Determinar el tope máximo de gastos de campaña que pueden erogar los partidos políticos en cada proceso y tipo de elección, así como vigilar el origen, monto y aplicación de los recursos, tanto de

carácter público como privado, que utilicen los partidos y las diversas organizaciones políticas evaluando, los informes que a este respecto le presenten.

7.- Vigilar que las actividades de los partidos, agrupaciones y asociaciones políticas se desarrollen con apego a la constitución y al Código de Elecciones, y cumplan con las obligaciones que de estos emanen.

8.- Registrar la plataforma electoral que para cada proceso electoral deben presentar los partidos políticos registrados.

9.- Solicitar al Registro de Electores practique los trabajos técnicos para la preparación, organización y desarrollo de los procesos electorales.

10.- Designar al Presidente, Secretario y Vocales de las Comisiones Distritales y Municipales Electorales, así como a los Comisionados Electorales en las mismas.

11.- Registrar supletoriamente los nombramientos de los Comisionados de los Partidos Políticos que integren las Comisiones Distritales y Municipales.

12.- Registrar supletoriamente los nombramientos de representantes generales y de representantes de partido ante mesas directivas de cada casilla electoral.

13.- Recibir de los observadores electorales la declaración respecto del origen, monto y aplicación del financiamiento que utilicen para el desarrollo de sus tareas, así como los informes correspondientes a sus actividades.

14.- Aprobar los formatos de documentación y materiales electorales que serán utilizados en los procesos electorales.

15.- Registrar las postulaciones para Gobernador.

16.- Registrar supletoriamente las postulaciones para diputados en distritos uninominales y miembros de ayuntamientos.

17.- Registrar la lista de candidatos a Diputados de representación proporcional en la circunscripción plurinominal.

18.- Hacer el computo de la votación efectiva en la circunscripción plurinominal, con la documentación que le remitan las Comisiones Distritales, a efecto de llevar a cabo la asignación de Diputados electos, según el principio de representación proporcional.

19.- Aplicar la fórmula electoral de asignación de Diputados, y expedir las constancias respectivas.

20.- Publicar la relación de los nombres quienes hayan resultado electos en los procesos electorales para la renovación de los ayuntamientos y de la Legislatura del Estado.

21.- Investigar por los medios legales pertinentes los hechos relacionados con el proceso electoral, y de manera especial los que denuncien los partidos políticos contra los actos violatorios de la ley.

- 22.- Solicitar por conducto de su Presidente el auxilio de la fuerza pública para garantizar, en los términos del Código de Elecciones, el desarrollo del proceso electoral.
- 23.- Substanciar y resolver aquellos recursos de su competencia.
- 24.- Informar al Tribunal Estatal de Elecciones y a la Legislatura del Estado sobre todos aquellos aspectos que resulten relevantes para el cumplimiento de las facultades y atribuciones que les corresponden, proporcionando los datos y documentos que éstos le soliciten.
- 25.- Resolver sobre peticiones y consultas que le sometan los ciudadanos de un municipio y asociaciones políticas, relativas a la integración y funcionamiento de los organismos electorales, al desarrollo del proceso electoral y demás asuntos de su competencia.
- 26.- Publicar la síntesis del desarrollo del proceso electoral de que se trate.
- 27.- Conocer y aprobar, en su caso, el proyecto de presupuesto de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 28.- Nombrar al Director General y al Secretario General de el Instituto Electoral Veracruzano, con base en la terna que respectivamente será propuesta por acuerdo mayoritario de los Comisionados Electorales.
- 29.- Normar y vigilar lo referente al levantamiento y difusión de resultados de los sondeos de opinión encuestas y cualquier otro estudio de carácter estadístico relacionados con los procesos electorales que se realice en la entidad.

Presidente del Consejo General

- 1.- Mantener la unidad y cohesión de los órganos de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 2.- Establecer los vínculos entre el Instituto Electoral Veracruzano y las autoridades federales, estatales y municipales para lograr su apoyo y colaboración para el cumplimiento de los fines de la Comisión.
- 3.- Convocar y conducir las sesiones del Consejo General.
- 4.- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos adoptados por el propio Consejo.
- 5.- Presidir la Junta General Ejecutiva de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 6.- Presentar al Consejo General la terna que propongan los Comisionados Electorales integrantes del mismo para el nombramiento del Director General y del Secretario General de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 7.- Presentar anualmente al Consejo General el proyecto de presupuesto de el Instituto Electoral Veracruzano.

Secretario del Consejo General

- 1.-Auxiliar al propio Consejo y Presidente en el ejercicio de sus atribuciones.

- 2.- preparar el orden del día de las sesiones del Consejo dar fe de lo actuado en las mismas.
- 3.- Informar sobre el cumplimiento de los acuerdos del Consejo.
- 4.- Recibir las solicitudes de registro que competan al Consejo General.
- 5.- Dar cuenta de los informes, estudios, dictámenes y proyectos de acuerdo que sean sometidos a consideración del Consejo General.
- 6.- Expedir las certificaciones que se requieran.
- 7.- Recibir y sustanciar los recursos que se interpongan.
- 8.- Recibir y dar el trámite previsto a los recursos que se interpongan en contra de los actos o resoluciones del Consejo General.
- 9.- Informar al Consejo General de las resoluciones que le competan dictada por el Tribunal Estatal de Elecciones.
- 10.- Llevar el archivo del consejo.
- 11.-Expedir los documentos que acrediten la personalidad de los miembros del Consejo General.
- 12.- Firmar, junto con el Presidente del Consejo, todos los acuerdos y resoluciones que se emitan.

Director General

- 1.- Representar legalmente al Instituto Electoral Veracruzano.
- 2.- Cumplir con los acuerdos del Consejo General.
- 3.- Someter al conocimiento y, en su caso, a la aprobación del Consejo General los asuntos de su competencia.
- 4.- Proveer lo necesario para que se publiquen los acuerdos y resoluciones que emitan el Consejo General.
- 5.- Proponer al Consejo General el nombramiento de los Presidentes, Secretarios, Vocales y Comisionados Electorales de las Comisiones Distritales y Municipales Electorales.
- 6.- Dar cuenta al Consejo General de los informes que sobre las elecciones reciba de las Comisiones Distritales y Municipales Electorales, presentando los proyectos de acuerdo conducentes.
- 7.- Establecer mecanismos para la difusión oportuna en el seno del Consejo General de los resultados preliminares de las elecciones locales.
- 8.- Proveer lo necesario para la custodia de los paquetes de casilla y de computo depositados en los organismos electorales, autorizando su destrucción después de terminado el proceso electoral.
- 9.- Integrar los expedientes de las actas de cómputo de la elección de Diputados por el principio de representación proporcional y presentarlos oportunamente al Consejo General.
- 10.- Ejercer el presupuesto de la Comisión, presentado a la Legislatura del Estado.

11.- Aprobar la estructura de la Secretaría General y las Coordinaciones ejecutivas conforme a las necesidades del servicio.

12.- Nombrar a los Coordinadores Ejecutivos de la Comisión y al personal de la misma, que en todos los casos serán considerados de confianza.

13.- Dirigir las acciones de las Coordinaciones Ejecutivas de la Comisión, y apoyar en el ámbito de la competencia el desarrollo de las funciones encomendadas a las Comisiones Distritales y Municipales.

Secretario General

1.- Suplir en ausencias temporales al Director General.

2.- Cumplir las instrucciones del Director General y auxiliarlo en sus tareas

3.- Expedir las certificaciones que se requieran.

Coordinador Ejecutivo del Registro de Electores

1.- Formar el Catálogo General de Electores.

2.- Integrar el padrón electoral.

3.- Expedir la credencial para votar.

4.- Revisar y actualizar el padrón electoral

5.- Establecer con las autoridades federales, estatales y municipales la coordinación necesaria, a fin de obtener la información sobre fallecimientos de los ciudadanos, o sobre pérdidas, suspensión u obtención de los derechos políticos ciudadanos.

6.- Proporcionar a los órganos distritales y municipales electorales y a los partidos políticos, a través de la Dirección General de la Comisión, los seccionamientos y las listas nominales de electores.

7.- Mantener actualizada la cartografía electoral en la entidad, clasificada por distrito, municipio y sección.

8.- Acordar con el Director General de la Comisión los asuntos de su competencia.

Coordinador Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos

1.- Conocer las notificaciones que formulen las organizaciones que pretendan constituirse como partidos políticos.

2.- Recibir las solicitudes de registro de las organizaciones que hayan cumplido los requisitos, e integrar el expediente respectivo para que el Director General lo someta a consideración del Consejo General.

- 3.- Inscribir en el libro respectivo el registro de partidos, agrupaciones y asociaciones políticas, así como los convenios de fusión, frentes y coaliciones.
- 4.- Ministrar a los partidos políticos el financiamiento público al que tienen derecho.
- 5.- Llevar a cabo los estudios necesarios para la fijación de los topes de gastos de campaña, elaborar los informes técnicos relativos a los gastos de campaña realizados por los partidos políticos, en apoyo a la evaluación que corresponde al Consejo General.
- 6.- Apoyar las gestiones de los partidos políticos para hacer efectivas las prerrogativas que tienen conferidas en materia fiscal.
- 7.- Realizar las actividades para que los partidos políticos ejerzan sus prerrogativas y puedan acceder a los medios de comunicación.
- 8.- Llevar el libro de registro de los Comisionados de los Partidos Políticos ante los órganos electorales, así como los directivos de éstos y de las agrupaciones y asociaciones políticas acreditadas ante el Instituto Electoral Veracruzano.
- 9.- Llevar los libros de registro de los candidatos a los puestos de elección popular.
- 10.- Acordar con el Director General los asuntos de su competencia.

Coordinador Ejecutivo de Organización y Capacitación Electoral

- 1.- Apoyar la integración, instalación y funcionamiento de las Comisiones Distritales y Municipales Electorales.
- 2.- Elaborar los proyectos y formatos de documentación electoral, para someterlos por conducto del Director General a la aprobación del Consejo General.
- 3.- Proveer lo necesario para la impresión, fabricación y distribución de la documentación y materiales electorales autorizados.
- 4.- Recabar las Comisiones Distritales y Municipales Electorales copias de las actas de sus sesiones y demás documentos relacionados con el proceso electoral.
- 5.- Recabar la documentación necesaria para integrar los expedientes a fin de que el Consejo General efectúe los cómputos y emita las resoluciones que le correspondan en lo relativo al desarrollo de los procesos electorales.
- 6.- Llevar la estadística de las elecciones locales.
- 7.- Elaborar, proponer y coordinar los programas de educación cívica y capacitación electoral, preparando los instructivos y materiales didácticos correspondientes.
- 8.- Desarrollar programas y acciones de difusión para orientar a los ciudadanos respecto al ejercicio de sus derechos y obligaciones político - electorales.

9.- Acordar con el Director General los asuntos de su competencia.

Coordinador Ejecutivo de Administración y del Servicio Profesional Electoral.

- 1.- Aplicar las políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de el Instituto Electoral Veracruzano, organizando su eficiente operación para el cumplimiento de los fines del organismo.
- 2.- Formular el anteproyecto de presupuesto de la Comisión, establecer y operar los sistemas administrativos para su ejercicio y control, y elaborar los informes que deban presentarse a la Legislatura del Estado acerca de su aplicación.
- 3.- Desarrollar el manual de organización y los demás instrumentos administrativos que se requieran para consolidar y optimizar la estructura y funcionamiento de los órganos de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 4.- Atender las necesidades administrativas de los órganos de la Comisión.
- 5.- Llevar a cabo programas de reclutamiento, selección y formación del personal del servicio electoral, sometiendo al Consejo General, a través del Director General, las propuestas conducentes a la conformación y desarrollo de un servicio profesional electoral.
- 6.- Acordar con el Director General los asuntos de su competencia.

Comisiones Distritales Electorales

- 1.- Vigilar la observancia del Código de Elecciones Estatales y las demás disposiciones relativas.
- 2.- Cumplir con los acuerdos que dicte el Consejo General de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 3.- Intervenir, conforme al Código de Elecciones, dentro de los respectivos distritos uninominales, en la preparación, desarrollo y vigilancia del proceso electoral.
- 4.- Registrar los nombramientos de los Comisionados de los Partidos Políticos que integrarán la misma Comisión.
- 5.- Publicar los documentos que indiquen la división de su distrito en secciones, así como la integración y ubicación de las casillas electorales.
- 6.- Registrar las postulaciones para diputados que serán electos según el principio de mayoría relativa.
- 7.- Proponer el nombramiento, en su caso, del personal necesario para el ejercicio de sus funciones.
- 8.- Tramitar en los términos del Código de Elecciones los recursos que ante ella se presenten.

- 9.- Insacular y capacitar a los ciudadanos que fungirán como funcionarios de casilla, vigilando que las Mesas Directivas de Casilla se instalen en los términos señalados en el presente ordenamiento.
- 10.- Registrar los nombramientos de los representantes de los partidos ante las Mesas Directivas de Casilla, y los representantes generales.
- 11.- Registra dentro del plazo máximo de cuarenta y ocho horas, a partir de su presentación, y en todo caso diez días antes del señalado para la elección, los nombramientos de los representantes a que se refiere anteriormente.
- 12.- Recibir de la Dirección General de el Instituto Electoral Veracruzano las listas nominales de electores, boletas y formatos aprobados para los comicios de Gobernador, Diputados Locales y Ayuntamientos.
- 13.- En coordinación con las Comisiones Municipales Electorales, entregar a los Presidentes, o en su caso a los Secretarios, de las Mesas Directivas de Casilla las listas nominales de electores, boletas, formatos aprobados y útiles necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- 14.- Recibir los paquetes de casilla, con su documentación adjunta, relativos a la elección de Gobernador y Diputados Locales.
- 15.- Hacer el cómputo distrital y la declaratoria de validez de las elecciones de Diputados por el principio de mayoría relativa y resguardar la documentación correspondiente hasta la conclusión del proceso electoral respectivo.
- 16.- Expedir la constancia de mayoría a la fórmula de candidatos a Diputados, según el principio de mayoría relativa, que haya obtenido el mayor número de votos en el distrito uninominal.
- 17.- Efectuar el cómputo distrital de la elección de Diputados por el principio de representación proporcional y enviar los respectivos paquetes de cómputo al Instituto Electoral Veracruzano.
- 18.- Hacer el cómputo distrital de la elección de Gobernador y enviar los respectivos paquetes de cómputo al Tribunal Estatal de Elecciones.
- 19.- Informar al Consejo General de el Instituto Electoral Veracruzano sobre el desarrollo de sus funciones.
- 20.- Conocer de las acreditaciones de los ciudadanos que participaran en la observación de las elecciones respectivas, informando al Secretario General de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 21.- Solicitar, por conducto de su Presidente, el apoyo de la fuerza pública para garantizar el desarrollo del proceso electoral.
- 22.- Tomar las medidas necesarias para el resguardo de los paquetes de casilla que reciba, hasta la conclusión del proceso electoral correspondiente.

Comisiones Municipales Electorales

- 1.- Vigilar la observancia del Código de Elecciones Estatales y demás disposiciones relativas.
- 2.- Cumplir con los acuerdos que dicte el Consejo General de el Instituto Electoral Veracruzano.
- 3.- Intervenir, dentro de sus respectivas municipalidades, en la preparación, desarrollo y vigilancia del proceso electoral.
- 4.- Registrar los nombramientos de Comisionados de los Partidos Políticos que integran la propia Comisión.
- 5.- Colaborar con la Comisión Distrital Electoral respectiva en la publicación que indiquen la división seccional del municipio, así como la integración y ubicación de las casillas electorales.
- 6.- Registrar las postulaciones para miembros de los Ayuntamientos.
- 7.- Proponer el nombramiento en su caso, del personal necesario para el ejercicio de sus funciones.
- 8.- Tramitar en los términos del Código de Elecciones Estatales los recursos que ante ellas se presenten.
- 9.- Coadyuvar con la Comisión Distrital Electoral respectiva en la capacitación a los ciudadanos que fungirán como funcionarios de casilla, así como en la vigilancia de la instalación de las Mesas Directivas de Casilla que correspondan al municipio, en los términos señalados en el Código de Elecciones.
- 10.- Recibir de la Comisión Distrital Electoral respectiva, las listas nominales de electores, las boletas y formatos aprobados para la celebración de las elecciones en el municipio correspondiente.
- 11.- En coordinación con las Comisiones Distritales Electorales, entregar a los Presidentes de las Mesas Directivas de Casilla o, en su caso, a los Secretarios de las mismas, las listas nominales de electores, boletas y formatos aprobados y útiles necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- 12.- Recibir los paquetes de casilla, con su documentación adjunta, relativos a la elección de Ayuntamientos.
- 13.- Realizar el cómputo de la elección para ayuntamientos y resguardar la documentación del mismo hasta la conclusión del proceso electoral respectivo.
- 14.- Declarar la validez de la elección y expedir las constancias de mayoría a los candidatos a Presidentes Municipales y Síndicos que hayan obtenido el mayor número de votos. También la expedirán a los regidores, cuando así fuere procedente.
- 15.- Expedir la constancia de asignación a los regidores, de acuerdo con la votación obtenida, una vez aplicada la fórmula de representación proporcional.
- 16.- Tomar las medidas necesarias para el resguardo de los paquetes de casilla que reciba, hasta la conclusión del proceso correspondiente.
- 17.- Enviar al Instituto Electoral Veracruzano el paquete de cómputo municipal.

18.- Informar al Consejo General de el Instituto Electoral Veracruzano sobre el desarrollo de sus funciones.

19.- Conocer de las acreditaciones de los ciudadanos que participarán en la observación de las elecciones respectivas, informado al Secretario General de el Instituto Electoral Veracruzano de los ciudadanos acreditados, y brindar las facilidades correspondientes.

20.- Solicitar por conducto de su Presidente, el apoyo de la fuerza pública para garantizar el normal desarrollo del proceso electoral.

1.2.1.1 Realidad económico financiera

De acuerdo al Código de Elecciones en vigor, el Coordinador Ejecutivo de Administración formula el anteproyecto de presupuesto. El Presidente del Consejo General de el IEV da a conocer al Consejo General el proyecto del presupuesto; el Consejo lo revisa y en su caso, lo aprueba, para que el Presidente lo turne al titular del Poder Ejecutivo del estado. Corresponde al Director General de la Comisión ejercer el presupuesto, presentando únicamente a la H. Legislatura del estado, cuando esta lo requiera, los informes correspondientes a su aplicación.

Para 1999 se acordó que el techo presupuestal para el ejercicio fiscal de 1999 fuera de \$45'531,469.75 (cuarenta y cinco millones quinientos treinta y un mil cuatrocientos sesenta y nueve pesos, setenta y cinco centavos m.n.), con la siguiente integración y distribución:

| | |
|---------------------------------|---------------|
| servicios personales | 13,575,901.04 |
| servicios generales | 4,974,865.08 |
| materiales y suministros | 3,303,266.19 |
| maquinaria, mobiliario y equipo | 173,000.00 |
| transferencias (subsidijs) | 23,504,437.44 |
| TOTAL | 45,531,469.75 |

1.2.1.2 Registro de la infraestructura material

Inventario: (no tuve acceso al inventario, así que sólo puedo mostrar una tabla en la que hago una relación del espacio del que se dispone para oficinas)

El edificio es rentado y se comparte con dos negocios del grupo Fernández: las oficinas de contaduría y el Café Juárez; y con una peluquería tradicional.

UBICACIÓN ESPACIAL Y DE RECURSOS

S: suficiente

I: insuficiente

| EDIFICIO JUÁREZ 69 | | | | | |
|----------------------------|-----------|------------|----------|--------|-------------|
| ÁREA | ESPACIOS* | | PERSONAS | COMPUS | MUEBLE S |
| PLANTA BAJA | | | | | |
| CDI | 1 | I | 3 | 3 | S |
| CEASPE 2 | 1 | I | 4 | 1 | I |
| CONMUTADOR- INTENDENCIA | 1 | I | 3 | | I |
| CEASPE 1 | 2 | S | 2-3 | 1 | S |
| DPCS | 2 | S-I** | 4 | 1 | I** |
| UCG | 2 | S | 6 | | I |
| PRIMER PISO | | | | | |
| Dep. informática | 1.5 | I | 7 | 12 | S |
| Dirección General | 2 | I | | | I |
| PRESIDENCIA | 2 | S- I*** | 1 | 1 | S |
| Secretaria Presidencia | 2 | S | 4 | 1 | S |
| Asesores Presidencia | 1 | S | 2 | 2 | S |
| Area Ediciones | 1 | I | 6 | 2 | I |
| CEPPP | 2 | I | 8 | 3 | I |
| CEOCE | 3 | I | 26 | 3 | I |
| SEGUNDO PISO | | | | | |
| SG | 2 | S | 3 | 2 | S |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|--------|------------------|----|------|
| Dep Jurídico | 3 | I | 7 | 5 | S |
| TOTAL | 27 | | 72 | 32 | |
| SALA DEL CONSEJO GENERAL 3er piso | 8 | S-I*** | | | I*** |
| EDIFICIO ARGENTINA 6o PISO | | | | | |
| COMISIONADOS | 6 | I | 8 (+ 3 Becarios) | 6 | S |
| Total | 42 | | 83 | 38 | |

*aproximadamente de 4x4 metros

**suficiente para el personal, pero insuficiente para los periodistas en etapa electoral

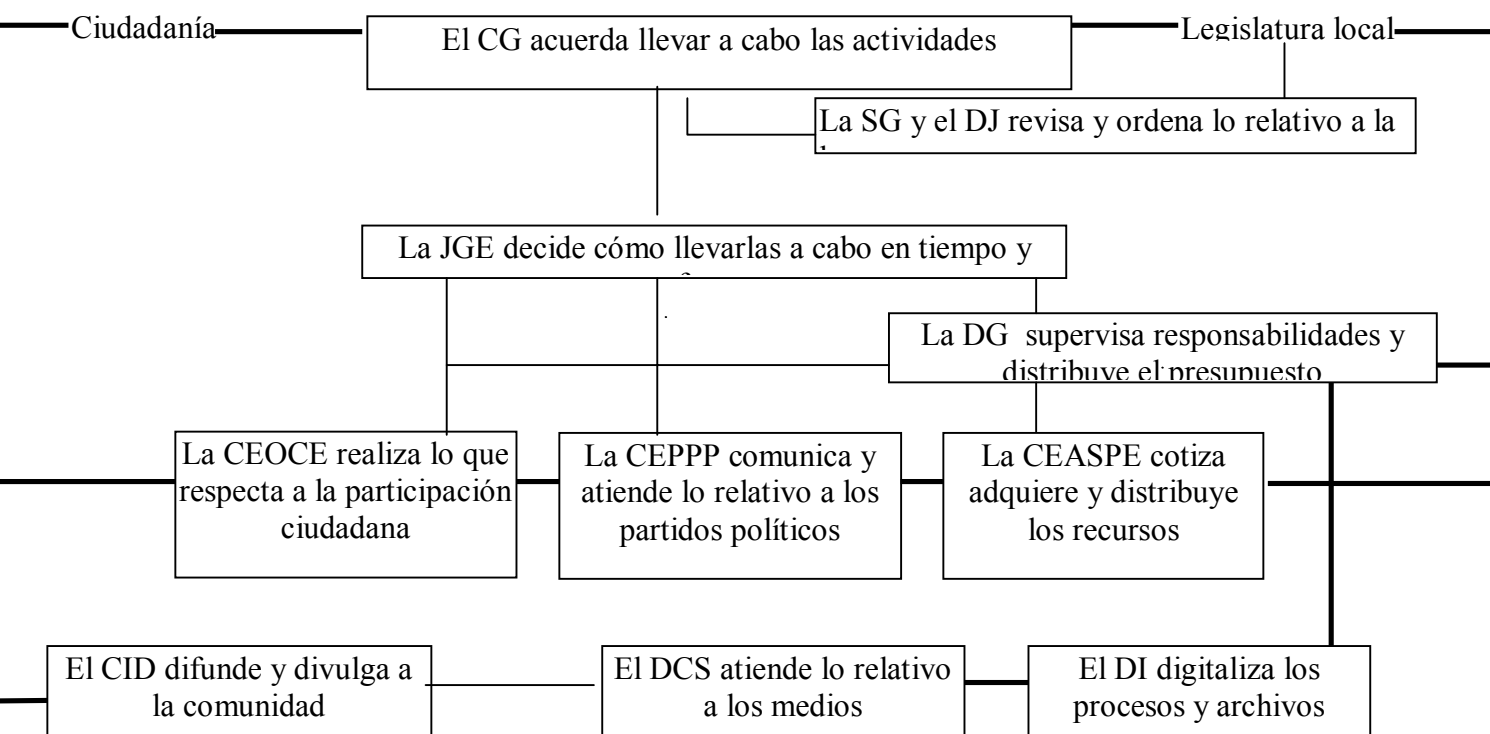
***si aumenta el número de Comisionados y Representantes será insuficiente

1.2.1.3 El sistema de actividades, reconstrucción del organigrama operativo

Según el Código Electoral, la Comisión está integrada de la siguiente manera, descritas las funciones de cada organismo anteriormente:

- Presidente del Consejo
 - Secretario
- I.- CONSEJO GENERAL
- Comisionados Electorales
 - Comisionados Representantes de los Partidos Políticos
-
- II.- ÓRGANOS EJECUTIVOS
- Presidente
 - Director General
 - Secretario General
 - Coordinaciones Ejecutivas:
- JUNTA GENERAL EJECUTIVA
- 1.- Coordinación Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos
 - 2.- Coordinación Ejecutiva de Organización y Capacitación Electoral
 - 3.- Coordinación Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.
 - 4.- Coordinación Ejecutiva del Registro de Electores
-
- III.- ÓRGANOS DESCONCENTRADOS
- Presidente
 - Secretario
 - Vocal de Organización
 - Vocal de Capacitación
- A) COMISIONES DISTRITALES ELECTORALES
- Comisionados Electorales
 - Comisionados Representantes de los Partidos Políticos
-
- B) COMISIONES MUNICIPALES ELECTORALES

Una representación del organigrama operativo podría quedar de la siguiente forma:



Estos departamentos, el Departamento Jurídico DJ (junto a Secretaría General), Centro de información y documentación CID, el Departamento de comunicación social DCS y el Departamento de informática DI, no se encuentran en el Código Electoral, ya que son departamentos de apoyo a las labores anteriormente descritas. El Centro de información y documentación es el área a la que pertenecía esta investigadora, inserta en este centro estaba el área de ediciones, en dónde se realizaba la revista Urna, órgano de difusión oficial de el IEV y las ediciones como las memorias o comparativos de ley que elaboraban los Comisionados Ciudadanos.

1.2.1.3.1 Plan general de actividades

Antecedentes

El Instituto Electoral Veracruzano en su condición de permanente y autónoma ejerce desde 1995. Anteriormente el ejercicio de las elecciones estaba en manos del estado y daba la impresión de ser manipulado por el partido en el poder.

Su desarrollo histórico ha sido modificado básicamente por reformas en la ley por que se rige, encaminadas siempre a buscar mayor credibilidad en su desempeño, así, cada vez se busca más participación ciudadana y regulación en el manejo de los fondos y trato para los diferentes partidos políticos.

Desde que el Instituto Electoral Veracruzano ejerce en carácter de permanente y autónoma ha organizado dos elecciones de Diputados, una en 1995 y la otra en 1998. Una elección de Ayuntamientos en 1997 y una de Gobernador en 1998. Se han llevado a cabo las reformas de 1994, 1995 y las de 1996 en materia electoral.

1994

Reforma que sienta las bases de trabajo de el Instituto Electoral Veracruzano y del Tribunal Estatal de Elecciones. En su condición de permanentes e independientes.

Se establecen los principios rectores de el Instituto Electoral Veracruzano: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad

Su estructura dividida entre Consejo General y Órganos Ejecutivos

Ampliación de las prerrogativas de partidos políticos, medios de impugnación y delitos electorales

Se introduce la figura de observadores electorales y la insaculación de funcionarios de casilla

Se amplía la proporcionalidad de las regidurías municipales

Se tomaron 30 acuerdos 26 por unanimidad y 4 por mayoría

En los resultados de las elecciones se interpusieron recursos de inconformidad en 124 de los entonces 207 municipios

9 partidos políticos

1995

Reforma que otorga carácter definitivo de las resoluciones del Tribunal Estatal de Elecciones para diputados y ayuntamientos

Más asignaciones de Diputados por el principio de Representación Proporcional

Definición de tiempos y formas de registros, campañas, conteos, y constancias de mayoría.

Se tomaron 61 acuerdos 12 por unanimidad y 49 por mayoría

Se interpusieron 19 recursos de inconformidad

6 partidos políticos

Se llevó a cabo el Foro de Análisis del Proceso Electoral 1995, se obtuvieron más de 50 propuestas concretas, luego incorporadas al Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz Llave.

1996

Consulta Pública para la Reforma del Poder Judicial

Consulta Pública para la Reforma del Poder Legislativo

Consulta Pública para la Reforma del Poder Ejecutivo, Nuevo Federalismo y Reforma Municipal

Consulta Pública para la Reforma Electoral del 2 de septiembre al 15 de octubre

Consulta Pública para la Reforma del Derecho de Comunidades Indígenas

Concepto de equidad además de los principios de el Instituto Electoral Veracruzano

Afiliación a partidos políticos libre e individual y reglamentación de las bases para acreditar observadores electorales

Incremento de postulaciones para diputados

Sustitución de Comisionados Ciudadanos por Comisionados Electorales, su profesionalización y el presidente elegido por la legislatura

Comisionados Municipales propuestos por el Director General.

Establecimiento de la Junta General Ejecutiva

Incremento de la votación al 2% para partidos políticos con participación en el Consejo General

Criterios de insaculación a través de las Comisiones Distritales Electorales

De 3 a 4 días para recursos de inconformidad

Facultad al Tribunal Estatal de Elecciones de cómputo, declaración de validéz y constancia de elección de Gobernador y sus resoluciones pierden la inapelabilidad

Una sola sindicatura en municipios y reducción al 15% de votos para regidurías

1997

30 acuerdos en torno al proceso electoral. 29 por unanimidad.

Comisiones de Apoyo y Seguimiento

De encuestas y Sondeos de opinión

Para el Compromiso de Civilidad

Para el Programa de Fotocredencialización en Tatahuicapan y Uxpanapa

De seguimiento a los trabajos en municipios de nueva creación

Para emisión de Resultados Electorales Preliminares

De apoyo y seguimiento a las tareas de capacitación a los funcionarios de las Comisiones de las Comisiones Municipales Electorales

Talleres de actualización y seguimiento al curso de marzo de 96 al personal de el Instituto Electoral Veracruzano

Taller para capacitadores a coordinadores e instructores de capacitación

Programas para curso de capacitación a las Comisiones Municipales Electorales

Capacitación al personal de apoyo al proceso electoral dirigido a capacitadores

Se interpusieron 89 recursos de inconformidad

8 partidos políticos

1998

40 acuerdos en torno al proceso electoral

Comisiones de los Comisionados Electorales

De Apoyo y Seguimiento a la Organización del proceso electoral y Funcionamiento de los Órganos Desconcentrados

De Apoyo y Seguimiento al Servicio Profesional Electoral

De Apoyo y Seguimiento de prerrogativas, partidos políticos y actividades de campaña electoral

De Apoyo y Seguimiento al PREP

De Apoyo y Seguimiento a las actividades de educación cívica y difusión de la cultura democrática

De Apoyo y Seguimiento de las actividades del RFE

2 recursos de inconformidad, 5 partidos políticos

2000

La Comisión Estatal Electoral de Veracruz Llave se convierte en el Instituto Electoral Veracruzano, la Reforma de el Código de Elecciones fue debatida, acordada y propuesta al ejecutivo del Estado por el Consejo General durante el año anterior, de modo que la mayoría de los Comisionados Ciudadanos que hicieron la propuesta ya tenían experiencia de varios procesos electorales y muchos estudios y cabildos, la reforma modernizó y puso al día el funcionamiento de la institución. En esta reforma hay un artículo transitorio que establece la duración extraordinaria de los cargos electos en el 2000, para unir las tres elecciones locales en el 2004

La mecánica de trabajo

El Consejo General aprobó el Programa General de Actividades de 1999 con el fin de asegurar el respaldo institucional, promover la integración funcional de todos sus integrantes y alentar un ambiente de trabajo armónico en el logro de las metas establecidas.

En el programa están trabajando todas las Coordinaciones Ejecutivas. El Consejo General, con la finalidad de dar apoyo y seguimiento a las tareas del Programa, decidió integrar seis Comisiones de Trabajo. Cada órgano ejecutivo especificó sus tareas a realizar, y se diseñaron los programas de actividades de las comisiones respectivas.

En las seis Comisiones de Trabajo participan tanto Comisionados Electorales como representantes de los partidos políticos, además de las distintas áreas que conforman la Junta General Ejecutiva.

Las tareas de evaluación

Tienen como propósitos:

Detectar fallas, problemas, deficiencias, o incumplimientos de tareas, percibiendo oportunamente desfases entre la planeación y la operación de actividades.

Evaluar y vigilar el buen funcionamiento de las áreas de trabajo para corregir con oportunidad errores que influyan en el desarrollo organizacional.

Optimizar la administración de todo tipo de recurso con que cuenta el IEV.

Impulsar la creación de la cultura de autoevaluación en el desempeño de los trabajos, en las actividades programadas y en las responsabilidades institucionales.

Promover el mejoramiento de la calidad de los trabajos, los procedimientos y el desarrollo administrativo de la institución.

Vigilar el cumplimiento del Programa General de Actividades 1999, haciendo seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas por parte de los órganos ejecutivos.

El procedimiento que se siguió es el siguiente:

Elaboración del Programa General de Actividades 1999

Aprobación, por parte del Consejo General, el Programa General.

Integración de Comisiones de Trabajo

Elaboración de formatos para el seguimiento y evaluación de las actividades y tareas del Programa General

Elaboración y presentación de informes por parte de las distintas áreas ejecutivas y Comisiones de Trabajo

Revisión y análisis de los informes y documentación presentada

Elaboración de los informes de evaluación

Resultados principales por línea de trabajo

Política de acción: desarrollo organizacional y control de gestión (1)

Objetivo:

Elaborar y aplicar los reglamentos, manuales e instrumentos administrativos adecuados para que permitan optimizar la organización en el manejo de los recursos, la responsabilidad profesional del personal y la realización de las tareas de el IEV .

Resultados:

Elaboración de las tareas y diseño de las bases de funcionamiento del Departamento de Control de Gestión.

Anteproyecto del manual de políticas y normas para la administración de recursos financieros.

Revisión y análisis de los reglamentos internos de Consejos Estatales Electorales de Hidalgo, Puebla y Baja California.

Política de acción: estudio y revisión de la ley electoral (2)

Objetivo:

Realizar un diagnóstico situacional acerca del marco jurídico electoral en Veracruz.

Resultados:

Establecimiento de los indicadores (variables) para la estructura metodológica del diagnóstico: funcionalidad normativa; congruencia con el sistema general de la federación; esquema de antinomias; conflictos en los criterios de aplicabilidad; eficacia de las reglas de conocimiento; aplicabilidad interna de las normas, y efectos de aplicación en las elecciones.

Diagnóstico del Código.

Comparación de normas electorales en 12 entidades: Baja California; Nuevo León; Campeche; Puebla; Estado de México; Jalisco; Michoacán; Guanajuato; Distrito Federal; Chihuahua; Zacatecas; Hidalgo.

Política de acción: profesionalización del servidor público electoral.(3)

Objetivo:

Crear el sistema del Servicio Profesional Electoral que permita elevar los niveles de productividad laboral y que compense equitativamente los esfuerzos tanto del personal que labora en el IEV como todos los que participan en la organización y desarrollo de los procesos electorales.

Resultados

Firma del convenio de colaboración entre el Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM) y el Instituto Electoral Veracruzano de Veracruz-Llave

Elaboración de prediagnóstico del personal y de la situación de el IEV.

Establecimientos de los criterios para el análisis comparativo de los estatutos del Servicio Profesional Electoral en distintos Institutos Electorales

Análisis de estatutos y de material informativo recabado en visitas y reuniones de trabajo realizadas con los institutos electorales de Guanajuato, Estado de México, Distrito Federal y el IFE.

Análisis comparativos de las diferentes bases normativas de los Códigos Electorales de los Institutos de Guanajuato, Estado de México, Distrito Federal y el IFE

Política de acción: sistema de información y documentación electoral (4)

Objetivo:

Crear el sistema integral de información que permita ordenar y generar información de calidad para producir nuevos conocimientos que sirvan tanto a la institución como a la ciudadanía y a los diferentes sectores sociales interesados en el fenómeno democrático-electoral.

Resultados:

Información sociodemográfica recabada:

Veracruz: cifras y perfiles 1970-1990 Veracruz IIESES/UV.

Hechos y datos sobre las metrópolis mexicanas INEGI

Anuario estadístico de Veracruz 1998 INEGI

Conteo 1995 INEGI

Información demográfica municipal del Estado de Veracruz 1900-1990; Flora Velázquez IIESES/UV.

Información básica municipal de Veracruz 1992. Rafael Arias Hernández.

Atlas geográfico de Veracruz Gobierno del Estado de Veracruz 1992.

Base estadística municipal del Estado de Veracruz UV.

Trabajos iniciales para la instalación de la red de Internet

Adquisición del sistema de programación PERT para la organización de actividades.

Elaboración de la guía bibliográfica de las ediciones en materia político-electoral con que cuenta el Centro de Información y Documentación.

Clasificación del acervo documental del Centro de Información y Documentación

Validación del acervo informativo electoral de el IEV que se encuentra en el Centro de Información y Documentación

Política de acción: reforzamiento de la imagen del sistema de partidos (5)

Objetivo:

Mejorar las relaciones institucionales entre los partidos políticos y el órgano electoral y reforzar, así mismo, la imagen del sistema de partidos.

Resultados

Proyecto de reglamento para la presentación, revisión y evaluación de los informes de los partidos políticos

Entrega de ministraciones de financiamiento público a los partidos políticos.

Política de acción: educación cívica, difusión y desarrollo de la cultura democrática. (6)

Objetivos generales:

Promover los valores cívicos y democráticos en la sociedad y en los actores políticos, así como elaborar manuales de educación cívica, y material educativo que permita la vinculación con instituciones y autoridades educativas que propicien la participación ciudadana en el diálogo democrático.

Resultados

Reactivación del convenio de colaboración establecido en 1995 entre la Secretaría de Educación y Cultura del Estado y el Instituto Electoral Veracruzano.

Pláticas en bibliotecas públicas.- Se realizaron dos paneles en Xalapa y Veracruz donde se contemplaron temas sobre los valores cívicos y la democracia.

Exposición de literatura electoral.- Durante la realización de los paneles anteriores se instalaron a la vez exposiciones fotográficas y de material documental informativo sobre los valores cívicos y la democracia en Veracruz.

Elaboración de una guía para la organización y desarrollo de elecciones escolares.- Se elaboró un documento de proyecto de guía escolar para realizar una elección escolar con la finalidad de generar

conocimiento en los alumnos sobre los procedimientos de preparación, organización y desarrollo de un proceso electoral.

Pláticas informativas con estudiantes de nivel secundaria.- Realización de pláticas y un simulacro de jornada electoral en telesecundaria de AguaCaliente, municipio de Apazapan, Ver.

Realización de dos mesas redondas; una celebrada en la ciudad de Orizaba y otra en la ciudad de Veracruz.

Pláticas escolares en los municipios de Xalapa, Banderilla y Veracruz.

Taller-seminario preparatorio para el estudio situacional sobre la educación cívica del Estado.

Nuevos horizontes

La evaluación realizada hasta ahora nos ha permitido reflexionar y plantear nuestro Programa General de Actividades 1999 hacia un nuevo contexto de accionar buscando la agilización y el cumplimiento eficiente y eficaz del Programa General de Actividades para 1999. En este sentido, se estableció una nueva orientación de actividades las cuales estarán centradas hacia tres grandes rubros prioritarios, con base en las funciones y necesidades de trabajo que tiene que desempeñar el IEV en este año.

Preparación y organización del proceso electoral del 2000 (elaboración de los manuales operativo, de procedimientos y programa de actividades)

Elaboración del Reglamento Interno y el Manual de Organización

Servicio Profesional Electoral; selección de personal y mejoramiento de los contenidos de los programas de capacitación electoral.

Al consistir esta fase en instalarse y empaparse en la institución, para mí, en la práctica consistió en llenarme de documentos que solicité a todos los departamentos acerca de las comunicaciones, lo anterior es un resumen de lo más importante acerca de la institución, y lo que la define en general. El análisis de estos datos aparece en los siguientes capítulos, sobre todo en la fase 2 y 3.

1.3 Identidad institucional

Registro de la lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos, sus interpretaciones y versiones fantaseadas acerca del proceso de desarrollo de la institución, su situación inmediata y sus perspectivas.

La información que corresponde a esta esfera la presento más ampliamente en la fase dos, es decir el capítulo siguiente de esta investigación, así que para no duplicar la información remitiré al lector a dicha fase y a las aclaraciones pertinentes.

Aunque respecto a la integración social interna, se puede decir que es bastante homogénea, ya que los empleados pertenecen a la clase media, tiene una preparación media superior o superior y con las características que con regularidad se espera de empleados de la mayoría de las instituciones públicas, la comunicación e interacción entre ellos es informal, poco seria y desinformada, los jefes y los empleados no se toman demasiado en serio la institucionalidad, pero son excesivamente apegados a las formas cuando se trata de hablar con jefes o personas ajenas a su grupo de trabajo normal. Técnicamente se trabaja por objetivos inmediatos, no hay todavía implantado un servicio civil de carrera, o su equivalente, el servicio profesional electoral. La diferencia entre el personal operativo y los miembros del Consejo General, sobre todo los Consejeros Ciudadanos pero no exclusivamente, es palpable tanto por la vestimenta y comportamiento, como por la edad y la apariencia, la mayoría de ellos tienen algún posgrado, en la mesa del Consejo el lenguaje es académico, muy institucional y hay una fuerte presión entre los Comisionados para estar informado y expresarse sobre bases teóricas bien cimentadas, sobre todo en lo que respecta a la ley.

1.4. Comunicación Institucional

Recopilación de la totalidad del material comunicacional y registro de las características significativas del medio institucional concreto.

De la misma forma que el apartado correspondiente a identidad institucional, esta información aparece organizada y desglosada en la fase tres de esta investigación.

1.4.1 Comunicaciones

Los elementos específicamente comunicacionales –mensajes en sentido estricto en todos los tipos de canales –orales, escritos, icónicos, etc. Y en todos los medios utilizados.

Aquí aparecen algunos ejemplos de documentos de las diferentes áreas operativas de la organización, en ellos se puede apreciar el uso diverso, a veces evidentemente inadecuado de los logotipos oficial e institucional, los diferentes slogans institucionales en uso o ausencia y el general la falta de coherencia icónica, temática, sintáctica, tipográfica etc.

Algo que llamó fuertemente mi atención al hacer esta recopilación fue que ninguna oficina tenía un machote para cartas, oficios y memorandums, ya que la mayoría de las veces el jefe dicta a la secretaria sus ideas, ella las transcribe y se las da a revisar y a veces pasan tres o cuatro correcciones para que le firme la versión final, el desperdicio de papel, tinta y tiempo es enorme.

1.4.2 Entorno

Los elementos no específicamente comunicacionales, cuya capacidad identificadora es de naturaleza predominantemente no verbal y connotativa y que, además, en su mayoría cumplen funciones extrasemióticas, como la instrumental o ergonómica.

1.4.3 Sistema de actuaciones

Los sujetos agentes, sus propios rasgos significativos y los rasgos significativos de sus conductas y desplazamientos.

En cuanto a la comunicación interior, gran parte de los empleados califican como buena su relación personal y comunicacional con jefes y compañeros de trabajo.

El perfil heterogéneo del personal de el IEV se deriva de las diferentes acciones que le son inherentes. La plantilla se compone en su mayoría de veracruzanos, muchos de ellos se conocían desde antes de ingresar a la institución porque trabajaban en el IFE.

En general se trata de una plantilla común a las organizaciones públicas, con un débil sentido de la misión última, más bien enfocada a resolver trabajos por “bomberazos” u objetivos prácticos inmediatos.

Hay que mencionar que los menos relacionados con la ley electoral como los miembros del Departamento de informática o los administrativos, pero no únicamente, no saben muy bien la diferencia entre el IFE y la Comisión en la que trabajan, aunque todos sabemos la diferencia entre federal y estatal no está muy claro para la mayoría del personal qué hace uno y qué el otro.

1.5. Imagen Institucional

Registro de los datos de imagen pública de la institución en general y por segmentos específicos, a través de los intérpretes internos y externos, y mediante tomas de datos directas e indirectas (investigaciones técnicas)

1.5.1 Lo que el personal transmitirá a sus familiares y amigos

En entrevistas no formales el personal me dijo que se identifica plenamente con la institución durante el proceso electoral, en cambio, en año sin proceso la mayoría se siente sin rumbo ni objetivos claros. Podrían decir si se les pregunta, que lo que hace el IEV es organizar las elecciones, pero no podrían decir muy claramente porqué no se desintegra cuando no hay elecciones. También es notorio que la relación tan informal en el terreno laboral con el IEV disipa la identificación, ya que no hay manuales de inducción, notificaciones internas de las actividades y la situación general de la institución en ningún ámbito, casi todo es rumores y secretos.

1.5.1 Lo que piensa la población en general

Según una encuesta realizada por el CID en 1998 a una muestra de 3000 personas de entre 15 y 80 años, a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas acerca de el IEV, es evidente que el mal posicionamiento de la imagen diferenciada con el IFE y el RFE, se debe a la similitud entre el tratamiento de la imagen institucional (slogan, logotipo, etc) y mucho más claramente a la función de fotocredencialización del padrón y la importancia que ha adquirido esta credencial como identificación oficial. Además de la aparición muy reiterada en televisión nacional de las campañas de estos organismos.

En general, se tiene la percepción de que el ciudadano que ejerce su derecho al voto, también emite un voto de confianza por que éste valga, algunos no confían plenamente o ignoran las razones por las que deben de confiar, es probable que esta percepción vaya cambiando con el paso del tiempo, aunque en este sentido la actitud del cliente resulte ambigua: 50% promedio de participación en los procesos

electorales más recientes, cifra por cierto, que ha venido ascendiendo constantemente en los cuatro años de existencia ciudadanizada de el Instituto Electoral Veracruzano.

Los resultados de esta encuesta, aunque importantes, solamente ilustran lo que todos sabíamos, sería útil incluir aquí los resultados, pero por desgracia no ha sido posible.¹

1.5.2 Campañas institucionales y de promoción del voto de el IEV

El bajo impacto en las campañas de publicidad también se debe a la menor cantidad de presupuesto invertido en éstas que en las del IFE, pero sobre todo a que las campañas se diseñan a capricho del Jefe del Departamento de comunicación social o del Centro de información y documentación, de modo que resultan campañas infantiles y poco definitivas.

1.5.3 Imagen que tienen las otras organizaciones con las que se relaciona el IEV.

Aunque no existe ningún estudio al respecto, según el Coordinador de Administración, las empresas proveedoras de insumos con las que trabaja el Instituto Electoral Veracruzano son contratadas por cotización, algunas de ellas tienen concesiones de crédito con ella, aunque no hay convenios con ninguna, el trato no es especial hacia la Comisión, pero sí la identifican como cliente.

Y cuando pregunté a los Comisionados sobre lo que piensan en el IFE, los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y otras instituciones de gobierno, o la Universidad Veracruzana acerca de el IEV dijeron, más o menos por igual que depende de quienes sean los miembros del Consejo y la reputación que los preceda, y las simpatías o desconfianzas que les provoquen.

1.5.5 documentación de instituciones similares

Hice llegar a todas las comisiones e institutos locales de los estados de la república, una carta firmada por el Presidente del consejo de el IEV, en la que les pedía me enviaran una copia de su manual de identidad o documento similar, solamente el Edo de Mex y el IFE mandaron el suyo.

¹ Esta encuesta realizada por el Lic. José Carlos Flores, era un resumen de resultados en 6 cuartillas con tablas estadísticas y gráficas, no me permitieron fotocopiar la carpeta, sólo consultarla casi sin tomar notas, no encontré copia del cuestionario.

2. FASE Segunda: Identificación

El proceso de definición del texto de identidad exigirá una aproximación en varios pasos conforme la aplicación sucesiva de parámetros de selección y de clasificación de los atributos válidos.

Las siguientes son las tres fuentes esenciales de condicionamientos que se utilizarán.

el modelo o proyecto institucional interno

Seleccionar la totalidad de las características o atributos identificatorios -efectivizados o potenciales- que resulten eficaces al cumplimiento de los objetivos del proyecto institucional.

el paradigma institucional externo

Analizar los modelos extraídos del paradigma institucional del caso, integrado por las entidades análogas. Este paradigma, obrando como parámetro, permitirá ordenar el material anterior y definir los atributos genéricos y los específicos.

las condiciones particulares de lectura pública de la institución

Cotejar este segundo texto con las finalidades persuasivas de la institución y con las condiciones efectivas de comunicación con su audiencia real. Este último parámetro de selección incluirá, entonces, los condicionantes provenientes de la imagen institucional óptima factible. Con esta última corrección se arribará al discurso efectivamente comunicable.

2.1 Constitución del discurso de identidad base

2.1.1 General. Contenidos ideológicos que constituirán la forma de auto representación consciente de la institución. Proviene de la propia entidad en su funcionamiento orgánico real y sus perspectivas de desarrollo, documentación que forma parte del input informativo global producido en la fase de investigación. Extracción de atributos básicos, rasgos positivos verificables de aceptación interna:

El voto como la emisión de la voluntad del ciudadano

Reducción de medios de impugnación. Evidenciado en los textos que se redactaron por área en la memoria del proceso electoral de 1998.

Identificación del Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz Llave

Dominio y conocimiento cada vez mayor de esta ley

Autonomía creciente

Avance organizativo en cada proceso electoral

Programas de actividades cada vez más específicos y vigilados

Complemento del repertorio de atributos

Atributos no desarrollados o incipientes que la propia institución propone para mejorar.

Orden y diferenciación en el manejo de documentación legal y administrativa, para aumentar la legalidad y dotar de orden y fuerza a la personalidad jurídica

Líneas directas de comunicación entre las áreas con responsabilidades conjuntas en año electoral y no electoral para resolver con mayor facilidad los asuntos organizativos

Mejoras en las condiciones de empleo, mobiliario, espacio y equipo, y la implementación del servicio profesional electoral, porque la ley dicta que sea un organismo permanente y autónomo con patrimonio propio (que puede incluir patrimonio cognocitivo y cultural).

Mayor reconocimiento de las actividades y particularidades de el IEV. Por razones de cultura política y vida democrática (que también implican patrimonio) y por ende para afianzar la realización de las otras funciones de la autoridad electoral.

2.1.2 Definición de planos de identidad

La institución como una entidad única, indivisible, global, tal como se la ve *a distancia*, desde una óptica neutra, propia de un observador indiferenciado, carente de intereses específicos. Este recogerá todos aquellos rasgos más generales o envolventes, válidos y presentes en lo que podemos llamar la *imagen genérica* de la institución:

La ley nos dicta esta condición:

El IEV es el organismo público depositario de la autoridad electoral, responsable del ejercicio de la función estatal de organizar las elecciones.

En el desempeño de esta función se regirá por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, equidad y objetividad.

Tiene carácter permanente y autónomo, personalidad jurídica y patrimonio propios. Fijará su domicilio en la capital de la entidad y su ámbito de competencia será el estado de Veracruz Llave.

2.1.3 lecturas del texto de identidad. La institución “vista más de cerca”, que aparece como una entidad polifacética, con sistemas de actividades y mensajes agentes y emisores, co-actores e interlocutores, intereses y ópticas, específicos y diferenciados. Desdoblado a su vez en varias de las dimensiones en que se subdivide la actividad institucional, rasgos que serán distintos a los anteriores, giros o matices particulares de los anteriores, o incluso los anteriores en distintas combinatorias jerárquicas. Se debe de entender como la doble lectura del mismo texto de identidad, para los dos niveles:

Provenientes del mecanismo de sensibilidad social² del legislativo, son las leyes electorales. De las funciones que marca la ley para el IEV, emanan los principales programas planteados y comandados por el Consejo General y sus Comisiones de Apoyo y Seguimiento. Y las formas de desempeño son aplicadas por la organización en su respectivo contacto con la sociedad y con los medios de comunicación masiva, ya sea internet, la gaceta oficial, los medios oficiales o comerciales.

Estos discursos son emitidos por diferentes fuentes. El discurso legal lo imparte por el momento, el Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz 1998. Es un discurso guía por su carácter de estricto y fijo.

Las funciones que la ley otorga a la institución están planteadas de mayor a menor especificidad. Cuatro de ellas son privativas para personas en condición de ciudadanos, aunque esto no implica que la exclusión por ejemplo de menores de edad, su *público objetivo* digamos, son ellos:

"Garantizar la celebración periódica de las elecciones locales para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo del Estado y de los Ayuntamientos" es una acción muy clara y por eso su procedimiento está más reglamentado.

"Coadyuvar al fortalecimiento del sistema de partidos políticos en la entidad" se encuentra entre el rango de la interpretación del derecho y las acciones tangibles, es un objetivo permanente. Las prerrogativas a partidos políticos y el financiamiento son un ejemplo de su reglamentación.

"Asegurar a las organizaciones y a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos políticos y electorales, así como la autenticidad y efectividad del sufragio" se trata de la base legal de la función primera, y tiene una temporalidad indefinida, porque puede exceder el proceso electoral en caso de que se requiera defender de alguna forma los derechos político electorales de las organizaciones y los ciudadanos fuera de la etapa del proceso electoral. La integración del Consejo General por ciudadanos no militantes en un partido político y su carácter permanente, forma parte del aseguramiento del ejercicio de los derechos políticos y electorales de las organizaciones y los ciudadanos. El PREP y la observación electoral son parte del mecanismo para dotar de autenticidad y efectividad al sufragio.

"Velar por el respeto a los derechos y el cumplimiento de las obligaciones que la Constitución y el Código de Elecciones de Veracruz establecen para los ciudadanos y los partidos, agrupaciones y asociaciones políticas en el Estado" es un fin superior y a la vez elemental, porque implica a la ley y a todos los demás fines. Es el más relacionado con la permanencia y la legalidad y el más indefinido de ellos en cuanto a acción (*velar*) pero es el que otorga la calidad de autoridad al IEV.

² Cada miembro del Poder Legislativo representa a una parte de la sociedad, por ello debe conocer sus necesidades, para ejercer influencia en las decisiones de estado en ese sentido

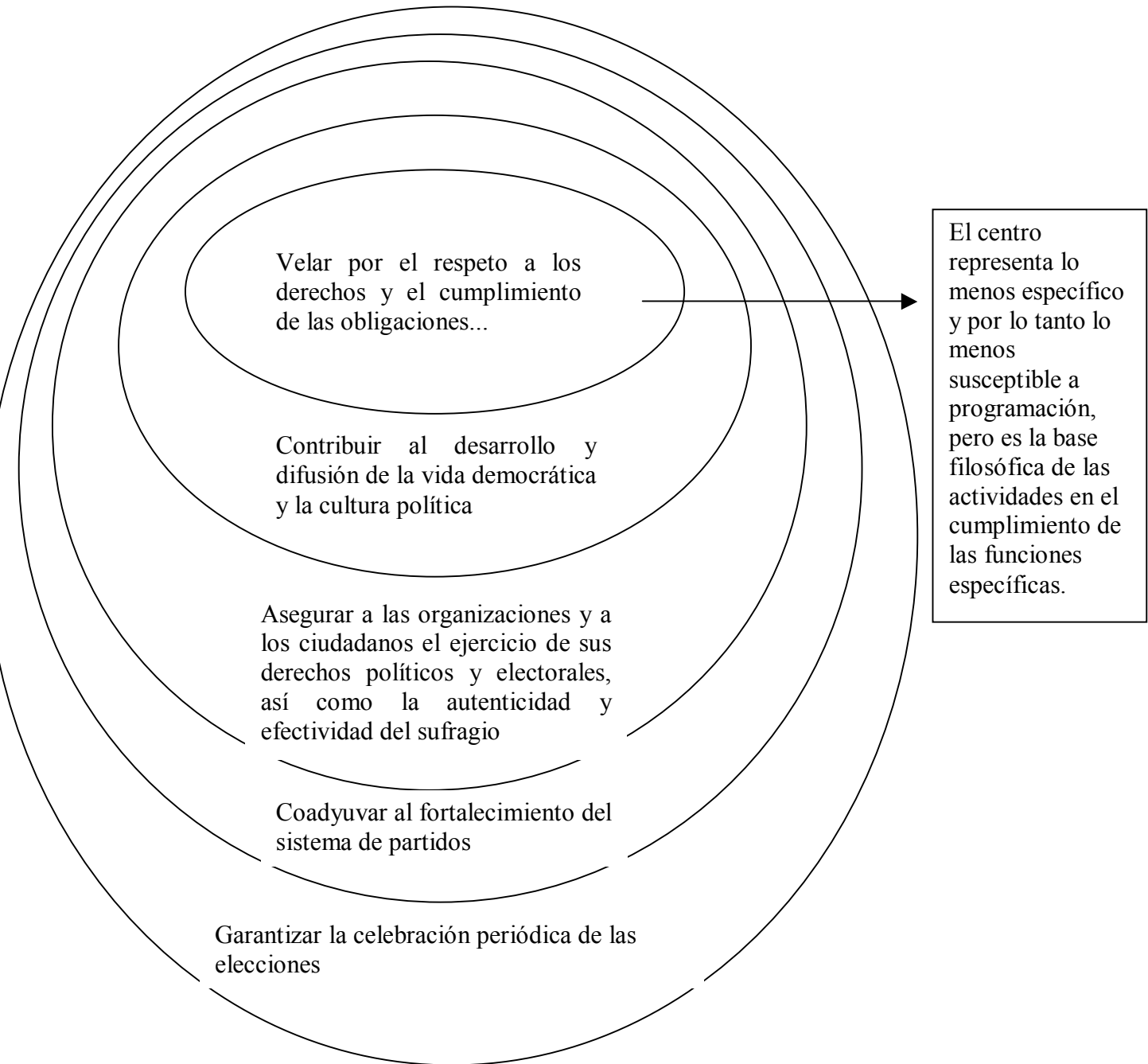
En cuanto a "Contribuir al desarrollo y difusión de la vida democrática y la cultura política" es un objetivo previsor, que involucra a la sociedad en su superestructura, y por lo tanto a cada uno de sus miembros en todas las extensiones de su vida social. Las conferencias y los programas de elecciones escolares son ejemplos de programas en este sentido, pero todas las acciones de el IEV desembocan en vida democrática y cultura política ya que implican el funcionamiento del órgano que las representa.

A modo de reproducción e interpretación de lo dictado por la ley, pero en distintas escalas, se diseñan y aprueban los programas de trabajo. Ellos son un discurso medianamente fijo, con plazos y límites establecidos pero más flexibles que los de aquella y se encuentran registrados en diferentes formas y medios como el Plan General de Actividades, los manuales de procedimientos o formas tácitas.

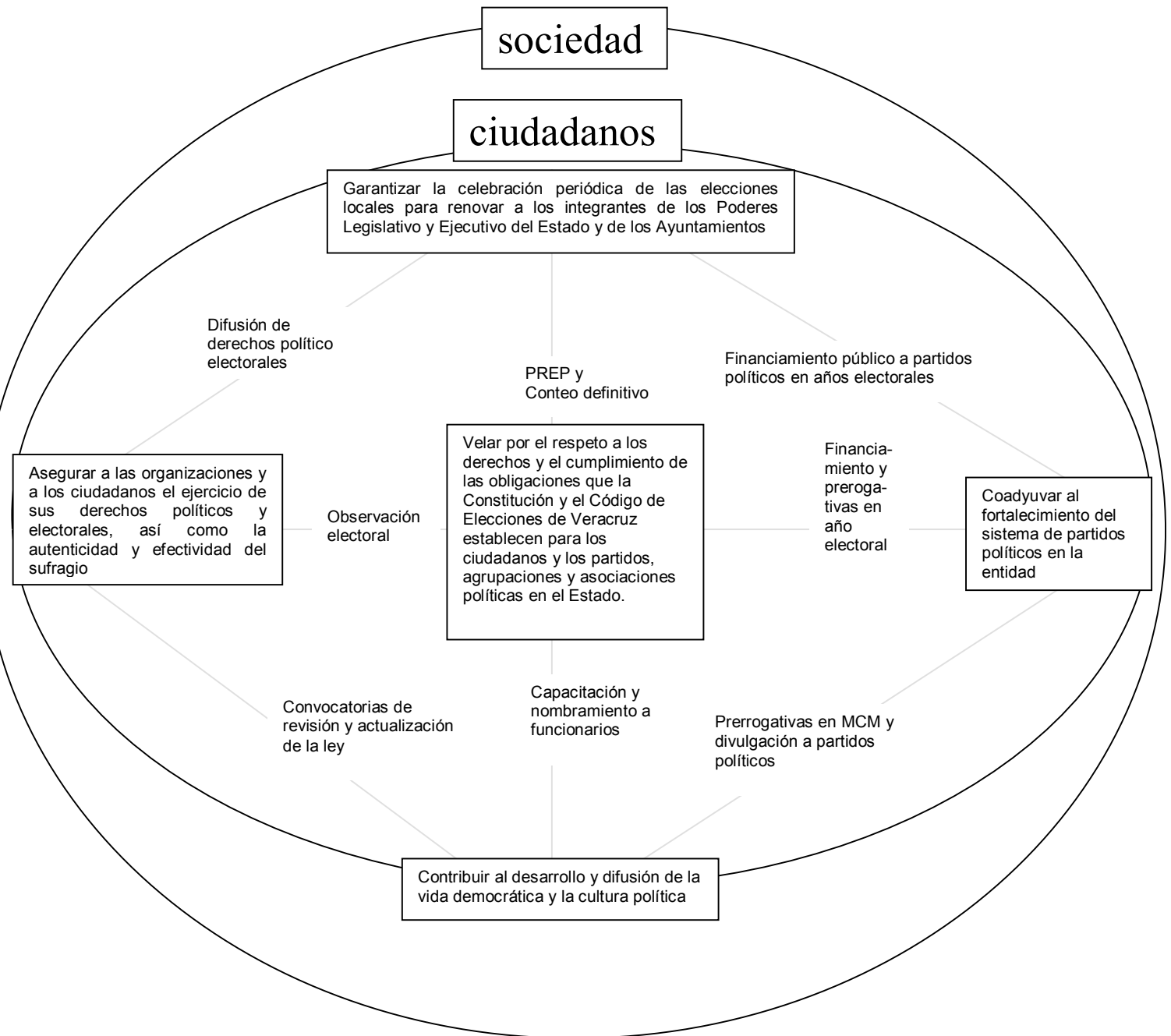
Por último, los trabajadores de el IEV determinan el carácter personal de los discursos, desde las decisiones que toman al emprender una tarea, las relaciones que entablan entre ellos y sobre todo en los canales de salida: comunicación con la ciudadanía como relación potencialmente laboral en la capacitación, el contacto con los MCM en boletines, conferencias y entrevistas, el trato al proporcionar información electoral ante solicitudes de diversa índole, la transmisión de ideas por medio de la estructura del partido político, las pláticas extra laborales, etc. Este es un discurso medianamente controlable, es el más difícil de medir y depende del modo de relación que tiene el empleado con su trabajo y con la institución.

Debido a la juventud de el Instituto Electoral Veracruzano podemos observar cómo se ha ido implementando con mayor presteza lo relacionado a las funciones *prácticas* que determina la ley para el IEV (la organización de las elecciones), y paralelamente se sientan las bases para las demás, ya que estas precisan una preparación en el ámbito de las conciencias y actitudes. Es por eso que podemos observar una distancia en esos términos entre la *identificación* y el *complemento de atributos básicos*.

Nivel de especificidad de los fines de el IEV.



Planos de identidad



2.2 Personalización del discurso de identidad

2.2.1 General. Una clasificación de la institución, que detecte los atributos que permiten reconocerla como integrante de un tipo y no de otros (lo que la institución *es* y *debe ser*). Y una individualización que detecte los atributos más particulares que permitan distinguirla de instituciones similares (lo que la institución *no es* y *no debe ser*).

Explicitación del contexto

Tipo de distancias que mantiene con las formas ideológicas que coactúan en el mismo medio.

El medio:

Tomaremos como medio de el IEV al Estado porque es una organización estatal.

Partamos de la explicación del estado como la sociedad organizada por medio de ciertas reglas (jurídicas o no), que determinan las funciones (derechos y obligaciones) de cada una de sus partes, desde las más simples como el ser humano concebido, hasta las complejas, como la totalidad, para llevar a cabo las acciones que son necesarias para la vida sana de esta en un espacio determinado. Es necesaria entonces, la existencia de un órgano regulador que vigile el cumplimiento de estas reglas.

Entonces tenemos tres ámbitos en un estado:

El ámbito social

público

privado

El ámbito de la organización

jurídica

tácita o de facto

El ámbito gubernamental

político

administrativo

el ámbito espacial

territorio

tiempo³

³ Diccionario de las leyes. Marcia Baruch. Océano 1999

En todos estos ámbitos se encuentran IEV, relacionada con distintas formas ideológicas como las organizaciones políticas, los organismos electorales de los estados de la república y el Instituto Federal Electoral, los tres poderes gubernamentales, y la sociedad previa a las organizaciones.

Con las organizaciones políticas, que son las asociaciones, las agrupaciones y los partidos políticos, comparte el espacio público, ya que ellas son entidades de interés público (la sociedad se interesa en ellas) y el IEV es la autoridad encargada de hacerles llegar las prerrogativas que el estado les confiere. En el mismo sentido comparten la organización jurídica, ya que aunque hay organizaciones políticas que existen sin registro, la única forma en la que el IEV puede defender sus derechos y exigir que cumplan con sus obligaciones, es cuando la han tomado en cuenta como autoridad y se han registrado ante ella.

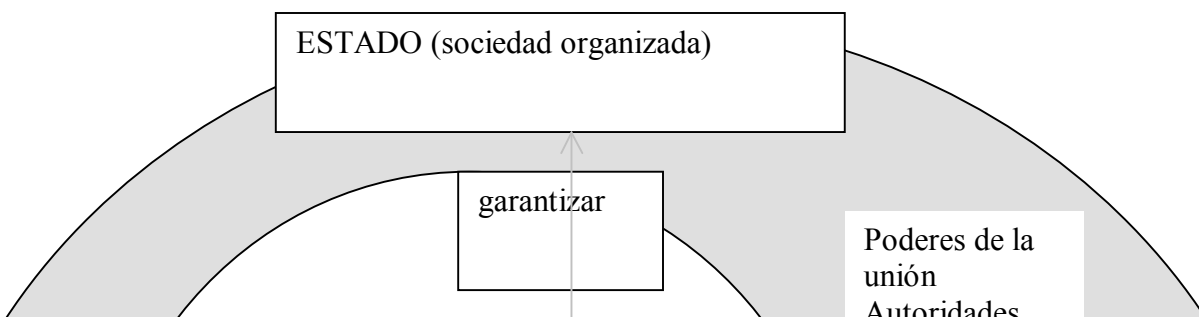
Y por último, comparten el nivel político del ámbito gubernamental porque los partidos políticos son organizaciones ciudadanas que buscan llegar al poder para favorecer a la parte de la sociedad que representan, es por eso que fortalecer al sistema de partidos tiene que ver con la representación de toda la sociedad.

En cambio, con los poderes de la unión comparte el carácter de organismo público, el administrativo relativo al presupuesto y el jurídico en cuanto a que se rigen por la constitución y leyes que emanan del Poder Legislativo Estatal. Y que todas las decisiones que se toman en el seno del Consejo General, en el ámbito político son completamente autónomas como las del estado.

En cuanto a los organismos electorales estatales y el federal, comparten el ámbito político electoral que es el más específico al que pertenece el IEV. Han ido de la mano en cuanto a reformas de la ley electoral, porque las modificaciones importantes en ese sentido se han llevado a cabo a nivel nacional, y la relación que se establece entre ellas, además de los convenios con el Registro Federal de Electores para el padrón electoral son de apoyo institucional para mantenerse al día sobre los avances en las diferentes funciones con que la ley los ha distinguido, en ese sentido comparten el ámbito ejecutivo.

Hay otras instituciones del tipo de el IEV como la Comisión Nacional de Derechos Humanos que son autoridades estatales autónomas y tienen a su cargo defender alguna rama del derecho. La Universidad Veracruzana es también un organismo autónomo estatal con la que el IEV tiene relación cordial en el terreno ejecutivo.

Este cuadro representa los espacios en que se relaciona el IEV con otras instituciones estatales.



Los individuos:

Los individuos –instituciones concretas- integrantes del paradigma al que pertenece la institución y sus atributos de identidad:

Para este apartado me gustaría hacer dos aclaraciones. Primero, en el año 1999 se encomendó a una consultoría externa la investigación necesaria para echar a andar el Servicio profesional electoral, al terminar el año se hizo entrega de una carpeta al Consejo General con los resultados de las entrevistas que realizaron a cada integrante de el Instituto Electoral Veracruzano. Básicamente preguntaban acerca de las funciones, relaciones con jefes y subordinados, preparación que el personal consideraba necesaria, ya sea que la cubriera o le hiciera falta para el desempeño en su puesto y demás datos que pudieran servir para la elaboración de un organigrama detallado y manuales diversos que facilitaran la implantación del citado Servicio, planeado para que se pudiera acceder a puestos de dirección por méritos y carrera y no únicamente por recomendación como hasta entonces había sucedido (y hasta ahora sigue sucediendo) y para conservar instrucciones de reclutamiento y desempeño para los nuevos empleados, etc. La entrega de esta carpeta causó revuelo y todos los departamentos esperaban con ansias, negativas y positivas, los resultados de esta investigación. Pasó el tiempo y nunca supimos nada, no se nos dio a conocer ningún dato relativo a la consultoría. Los rumores no se hicieron esperar, se decía que el Presidente del Consejo había calificado muy mal y que no quiso dar a conocer los resultados, que la Consultoría había recomendado hacer cambios que no le convenían y que decidió enterrar la información a pesar de las presiones de los Comisionados Ciudadanos y sobre todo los de los partidos políticos. De cualquier modo, los sucesos perjudicaron esta investigación de dos formas. En primera no pude acceder a la investigación porque estaba archivada como super confidencial, y mi jefe directo me "recomendó" que no anduviera haciendo preguntas parecidas a las de la consultoría porque era un "tema sensible", así que todos los datos que aparecen en la mencionada fase segunda de esta investigación los obtuve casi clandestinamente.

Segundo, aunque aparentemente no hay una interpretación uniforme de la plantilla sobre la institución, es muy fácil darse cuenta, sólo permaneciendo en la institución unos días, de que existe una fuerte noción de la importancia operativa del Código electoral vigente, pues casi cada vez que se pide alguna instrucción o explicación, la plantilla remite a algún artículo del Código. Y de la pulcritud política de la institución, en distintos niveles, según la rama de actividad que se desarrolle, sobre todo porque durante los últimos años las instituciones electorales son tema popular. Esto resulta muy útil a nuestros fines, ya que de ahí puede partir una noción importante del deber ser plasmada en la citada ley, específicamente en los principios por los que se debe regir la Comisión.

En cuanto a la comunicación interior, gran parte de los empleados califican como buena su relación personal y comunicacional con jefes y compañeros de trabajo.

El perfil heterogéneo del personal de el IEV se deriva de las diferentes acciones que le son inherentes. La plantilla se compone en su mayoría de veracruzanos, muchos de ellos conocidos desde antes de ingresar a la institución.

En general se trata de una plantilla común a las organizaciones públicas, con un débil sentido de la misión última, más bien enfocada a resolver trabajos por “bomberazos” u objetivos inmediatos.

2.3 Verificación

Jerarquizar de la manera anterior debe conducir a una identificación de la institución con su género y una diferenciación respecto de sus análogos.

2.3.1 Funcionalización del discurso de identidad

2.3.1.1 General. Proviene de la relación concreta de la institución con el público objetivo. La fase de identificación debe determinar lo que la identidad “debe comunicar”, basado en las siguientes reglas:

No todos los atributos de identidad deben necesariamente tener estado público, o sea constituir los contenidos de la imagen institucional.

No todos los atributos que pueden tener estado público deben necesariamente ser comunicados con intensidad similar.

Se debe de tomar en cuenta la necesidad de síntesis y claridad en la identificación pública.

Ya que *no ocultar* no es sinónimo de *divulgar*, habrá que seleccionar la información para evitar que los mensajes *intranscendentes* produzcan un *ruido* que actúe negativamente sobre la comunicación deteriorando su eficacia.

2.3.1.2 Explicitación de los condicionantes

Pueden ser de muy distinta índole:

a) Valores óptimos de imagen, como el logotipo oficial y el de la institución.

El logotipo oficial es el Escudo Nacional y el nombre Comisión Estatal Electoral. Mientras que el de la institución es una urna simulada y las letras en círculo alrededor. Deberían usarse para distinguir la papelería legal u oficial de la administrativa. También hay otro logotipo que se maneja en ediciones y en el CID que son las siglas CEE. Este podría extender su uso a los casos en que no se refiera la institución legal en un escrito, ya que se puede agregar a las autocorrecciones de las computadoras. Y la frase institucional en algunos departamentos se utiliza como leyenda en los documentos.

b) Atributos óptimos de identidad

En las disposiciones generales del CdeE se define al IEV como:

Público.- Notorio, patente, manifiesto, vistoso o sabido por todos. Un organismo público, es decir, con jurisdicción y autoridad para hacer una cosa. Perteneciente a todo el pueblo. Sometido al examen de gentes ajenas al círculo de la intimidad.

Depositario de la autoridad electoral.

Responsable del ejercicio de la función estatal de organizar las elecciones. En el desempeño de esta actividad se regirá por los principios de:

Certeza.- que busca y otorga conocimiento seguro y claro de todas sus acciones

Legalidad.- Fiel en el cumplimiento de su cargo prescrito por la ley

Independencia.- Que no depende de otro. Entereza, firmeza de carácter.

Imparcialidad.- Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de personas o cosas

Equidad.- Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber. Moderador en las condiciones de los contratos de los diferentes actores.

Objetividad.- que alude al objeto en sí y no a la manera de pensar o sentir de las personas involucradas

Permanente- Duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad.

Autónoma.- Potestad que dentro del Estado pueden gozar entidades suyas para regirse. Vida propia e independiente de un organismo. Cualidad del comportamiento de un individuo que establece en sí mismo el fundamento de la moral.

Dotado de personalidad jurídica.- Que es apto o idóneo para un cargo prescrito por la ley.

Con patrimonio propio.- Bienes propios adquiridos por cualquier título. Conjunto de elementos culturales, sociales, etc., comunes a una colectividad.

Fijará su domicilio en la capital de la entidad y su ámbito de competencia será el estado de Veracruz

Llave.

c) Desfases entre los atributos anteriores y la imagen efectiva.

En lo que corresponde a diseño gráfico, se utilizan indiscriminadamente los logotipos o la tipografía de todos los documentos es diferente.

Y una actitud de la plantilla del personal, que refleja una falta de búsqueda del cumplimiento de los fines últimos que se persiguen al integrar este tipo de instituciones.

d) Frenos tenaces o insuperables en la valoración pública de la institución, eventualidades o incidentes concretos en el diálogo entre la institución y su audiencia, etcétera.

El pasado de la actividad electoral en nuestro país ha dejado una huella de desconfianza en la ciudadanía y la larga estadía del partido oficial en el poder creó un disturbio en la objetividad acerca del porqué y para qué de la democracia. Ahora que existe la posibilidad de que eso cambie, una parte del electorado lo toma como el arribo a un puerto democrático, sin contemplar en ocasiones las condiciones de respeto a los derechos humanos, la vigilancia entre los actores de la vida política, el aumento de la representatividad, etc. Además del mencionado eclipse del Instituto Federal Electoral.

2.3.1.3 Estos elementos se deben de utilizar como parámetro para corregir el texto:

Al revisar la ley, los fines y los principios de el IEV, llegamos a este texto que refuerza el slogan y nos proporciona una guía de actuaciones que puede influir en la internalización de los atributos de imagen e identidad. Después de revisar los significados y la forma en que está planteada la institución, hemos concluido que la buena voluntad hacia las personas que ha sido plasmada en la ley electoral se puede reproducir en cada toma de decisión reeditando en el fortalecimiento de los principios y fines de el IEV.

2.3.1.4 Verificación

Después de corregir por última vez, se obtiene el texto que aparecerá en todas las formas de comunicación. En su forma más genérica, el discurso de identidad suele adoptar la estructura de un repertorio de atributos, definidos, fundamentados y clarificados por jerarquía y nivel de aplicación, es decir que:

Será un listado de conceptos, generalmente identificados por un sustantivo o un adjetivo elocuente

Los contenidos de ese concepto se desarrollarán explícitamente para reducir su posible equívocidad.

El origen de tal atributo será también explicitado para dar fundamento expreso a su validez.

La importancia relativa de cada atributo respecto del resto será señalada indicando bloques prioritarios u orden de jerarquía de la enumeración

Los atributos se clasificarán conforme al carácter genérico o específico de su aplicación, o sea su validez como identificador de la institución en su conjunto o de un nivel o área de gestión particular.

El IEV es una *autoridad emanada de la buena voluntad de los veracruzanos*, porque es una estructura diseñada para que ellos mismos, los más interesados, se involucren en *velar por sus derechos político electorales*.

Por eso, le interesa procurar *la cultura política y la vida democrática* necesarias para crear mecanismos por los que todos los grupos sociales estén representados y que aunque la mayoría decida, las minorías sean protegidas, respetadas y tomadas en cuenta, esto es *asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y las organizaciones*, voluntad de quienes ejercen sus derechos.

Ayudar a *fortalecer el sistema de partidos políticos*, es una forma de dotar al ciudadano de oportunidades de ser representado sin importar su condición, o elegido como gobernante si es más apto, y disponer la mutua vigilancia y la negociación del bienestar de sus representados entre quienes son elegidos gobernantes.

Al *garantizar la periodicidad de las elecciones locales*, los veracruzanos podemos recompensar un buen trabajo o reconsiderar si las condiciones han cambiado para que también cambie el partido o persona en el poder.

El IEV cuenta con los elementos éticos, materiales y humanos para llevar a cabo estas tareas, este manual trata de la forma en que se debe dar a conocer esa condición para conseguir más apoyo y aprobación de nuestros interlocutores.

3. FASE Tercera Sistematización

Las finalidades técnicas de la tercera fase, es decir, las funciones concretas de la matriz son:

Exhibir la totalidad del campo de emisión de la identidad de la institución haciendo visible de un modo comprensivo la real complejidad de su organismo comunicacional, su *anatomía*;

Organizar la totalidad de los recursos de identificación permitiendo ponderar el lugar de cada uno dentro del sistema global, su modo de relación con el conjunto y su eficacia comunicacional real, su *fisiología*;

Ordenar la acción diagnóstica de cara a evitar la omisión de recursos, canales o incluso niveles de comunicación, omisión que haría incompleto y por lo tanto deficitario el diagnóstico final;

Permitir la detección de áreas estratégicas y la definición adecuada de prioridades en las acciones de imagen y comunicación;

Obrar como *lista de chequeo* permanente durante las etapas de rodaje y mantenimiento regular de los recursos de comunicación e imagen;

Brindar un campo ordenado a las posibles y previsibles intervenciones ulteriores, que permita el reciclaje permanente de la comunicación institucional.

3.1. Registro de los recursos con que la institución ha de transmitir su identidad a su audiencia.

3.1.1 Signos aislados y sistemas de signos explícitamente asumidos como tales;

Logotipo oficial

Logotipo institucional

Siglas CEE

Slogan

Nombre de la institución: Comisión Estatal Electoral

Campañas de promoción del voto

Campañas de propaganda institucionales

3.1.2 Medios o canales de comunicación en sentido estricto;

Correspondencia

Documentación interna oficial y administrativa

Boletines e inserciones en diarios

Horario en radio y televisión

Comunicación interpersonal (verbal)

Señalización del edificio

Mampara en eventos especiales

Ediciones

Síntesis informativa

Papelería extensiva (reconocimientos, información proporcionada, certificados y nombramientos, identificaciones)

Conmutador y teléfonos

Página de internet

Red interna

3.1.3 Elementos no específicamente signícos, pero con capacidad significativa;

Colores institucionales

Algunas tipografías y formas en la documentación

Edificio

Mobiliario y equipo

Flotilla de automóviles

Personal

Artículos de uso cotidiano (tazas, cafeteras, vasos, artículos de limpieza, etc.)

3.1.4 Mensajes explícitos, conscientes y voluntarios, y discursos semisistemáticos espontáneos sin expresa voluntad identificatoria;

Código de Elecciones y Derechos de los Ciudadanos y las Organizaciones Políticas del Estado de Veracruz 1998

Plan General de Actividades

Manuales y reglamentos

Informes de actividades

Entrevistas

Eventos especiales para la comunidad externa (presentaciones, conferencias y seminarios)

Juntas de trabajo y sesiones de consejo

Contenido de la documentación interna

Contenido de la documentación externa

Códigos lingüístico de uso común (consolidación y tránsito a la democracia, medios de impugnación, autonomía, ciudadanía, PREP plurinominal y uninominal, etc.)

3.2. Formulación de los parámetros clasificatorios

3.2.1 Areas de identificación

Sistema de comunicaciones

oficiales documental y mediática

administrativas documental y mediática

Sistema de entorno

Sistema de actuaciones

3.2.2 Niveles de comunicación

nivel externo específico (público objetivo)

votantes

ciudadanos

sociedad veracruzana en general

nivel interno

plantilla de el IEV

nivel interinstitucional

partidos políticos

organizaciones ciudadanas

instituciones estatales y de gobierno en general

3.3 Matriz

| | | | |
|--------------------------------|--|---------------|--------------------------|
| NIVELES DE COMUNICACIÓN | Nivel Externo Específico (Público Objetivo) Votantes, Ciudadanos, Sociedad veracruzana en general | Nivel interno | Nivel interinstitucional |
|--------------------------------|--|---------------|--------------------------|

| ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN | | | | |
|---------------------------|--|---|--|--|
| Sistema de comunicaciones | Logotipo oficial Nombre oficial | Material electoral Publicación de listas nominales Cartas a los veracruzanos Publicación de resultados oficiales | Código de Elecciones Acuerdos y actas del Consejo General Sesiones de Consejo General Actas de la Junta General Ejecutiva Reuniones de la Junta General Ejecutiva Manejo de paquetes electorales Conteo definitivo de resultados | Organizaciones políticas Registros de organizaciones políticas, nombramientos de partido ante el Consejo General y órganos descentralizados y entrega de prerrogativas y listas nominales Certificados de mayoría de votos Actividades para el fortalecimiento al sistema de partidos políticos (debates, seminarios, conferencias) Instituciones estatales Comunicaciones con el ejecutivo, la legislatura y las presidencias municipales Secretaría de finanzas Convenios con universidades, centros de investigación y otros organismos electorales <i>Organizaciones ciudadanas</i> Observación electoral |
| Administrativas | Slogan Logotipo institucional Colores institucionales Iniciales IEV | Capacitación a funcionarios de casilla ❖ Material de capacitación ❖ Conferencias ❖ Publicidad ❖ Ediciones (divulgación) ❖ Boletines de | Plan general de actividades ❖ Juntas de trabajo ❖ Comisiones de apoyo y seguimiento ❖ Síntesis informativa ❖ Oficios ❖ Memorandums | Diversas instituciones ❖ Relaciones con proveedores de bienes y servicios ❖ Actos públicos (acción social, lugar sede, instituciones invitadas) ❖ Eventos para medios ❖ Felicitaciones y papelería extensiva |

| | | | | |
|--|----------------|---|---|---|
| | Nombre oficial | <p>prensa e inserciones (difusión)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consulta al acervo bibliográfico y documental ❖ Envíos de información solicitada ❖ Publicación de resultados preliminares ❖ Página de internet para PREP y resultados oficiales | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Invitaciones ❖ División formal (documentada) e informal (verbal) del trabajo Felicitaciones y papelería extensiva (diplomas, reconocimientos, etc.) ❖ Envíos de información solicitada | <p>(diplomas, reconocimientos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Envíos de información solicitada |
|--|----------------|---|---|---|

INTERSECCIÓN ENTORNO Y COMUNICACIONES:

- ❖ *Señalización del edificio*
 - ❖ Hardware informático
 - ❖ Telefonía
 - ❖ Pantallas gigantes y pizarrones de resultados
 - ❖ Sala de prensa habitual
 - ❖ Sala de prensa del PREP
- Centro de información y documentación

| | | | |
|--------------------|---|---|--|
| Sistema de entorno | <p>Casillas y funcionarios electorales en:</p> <p>Escuelas</p> <p>Casas</p> <p>Parques</p> <p>Iglesias</p> <p>Otros</p> <p><i>Módulos de capacitación</i></p> <p>Itinerantes Fijos</p> <p>De casa en casa</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Edificio ❖ Sala del Consejo General ❖ Oficinas ❖ Inventario de mobiliario ❖ Patio estacionamiento ❖ Banqueta exterior ❖ Peluquería ❖ Café Juárez ❖ Despacho Fernández | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sedes de los eventos interinstitucionales y públicos ❖ Edificio ❖ Oficinas decoración y utensilios ❖ Sala del Consejo General ❖ Banqueta exterior ❖ Peluquería ❖ Café Juárez ❖ Despacho Fernández |
|--------------------|---|---|--|

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>Edificio</p> <p>Sala del Consejo General</p> <p>Banqueta exterior</p> <p>Peluquería</p> <p>Café Juárez</p> <p>Despacho Fernández</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Utensilios (tazas, vasos, cafeteras, ceniceros, ventiladores) ❖ Útiles de escritorio (lapiceras, agendas, sacapuntas, engargoladores, despachadores de cinta, etc.) ❖ Decoraciones (pintura, cuadros, dibujos, recortes, cortinas, revisteros, percheros) | |
|--|---|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>INTERSECCIÓN ENTORNO Y ACTUACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal como elemento de entorno ❖ Manipulación del entorno | <p>INTERSECCIÓN ACTUACIONES Y COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Variables de los discursos ❖ Rendimiento de los sistemas |
|---|--|

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| <p>Sistema de actuaciones</p> | <p>Personalización de la capacitación a funcionarios descentralizados</p> <p>Capacitación cotidiana de cuadros</p> <p>Atención a consultas</p> <p>Redacción de textos</p> <p>Atención telefónica</p> <p>Comportamiento en eventos públicos</p> <p>Comportamiento y presentación en la</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Relaciones laborales ❖ Relaciones entre áreas al mismo y distinto nivel ❖ Amistades internas ❖ Convivencias ❖ Decisiones ante ejecución de acuerdos ❖ Supervisiones ❖ Observación intedepartamental ❖ Actitudes en juntas y sesiones | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Relaciones públicas ❖ Relaciones interpersonales ❖ Trato en actividades interinstitucionales ❖ Atención telefónica ❖ Comportamiento en convenios y eventos ❖ Redacción de textos ❖ Atención a consultas |
|-------------------------------|---|---|---|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | jornada electoral de la totalidad de la estructura | | |
|--|--|--|--|

4. FASE Cuarta: Diagnóstico

4.1. Diagnóstico General

4.1.1 Primer campo: la Realidad Institucional. En este apartado se mencionan las características objetivas que pueden incidir en la imagen, tanto positiva como negativamente:

La organización de las elecciones constituye un valor social obviamente positivo, pero también contiene un componente de conflicto. La sucesión de los poderes del estado es un proceso delicado que involucra muchos intereses, además de que los antecedentes de este tipo de procesos en México no son precisamente favorables. Esta situación debe ser inevitablemente asumida.

Con la finalidad de definir una línea de respuesta a los ataques a la transparencia de los procesos se cuenta con elementos legales para la defensa de los derechos político electorales, como los medios de impugnación, la observación electoral, la autonomía, etc.

En cuanto a los elementos que requieren y permiten una intervención operativa de cara a reforzar los argumentos favorables a una comunicación persuasiva, se puede contar, por ejemplo, dar a conocer al IEV como árbitro de los procesos electorales, su condición de autoridad y refugio de los derechos político electorales, además de promover los principios por los que se rige. Y sobre todo los avances en materia electoral que se han registrado en Veracruz desde que apareció el IEV.

También es importante aumentar la reconocibilidad para contrarrestar la imagen de perdedizo o efímero.

Otra de las líneas de acción que se han puesto en marcha, y este manual forma parte de ellas, es la transcripción del conocimiento adquirido en manuales operativos, la conjunción y acoplamiento de ellos tendrá que ser contemplada próximamente, es necesario para ello establecer un parámetro unificador de los criterios de diseño, redacción y presentación, para hacer más ágil el acceso a la información.

En cuanto a los interlocutores, es necesario darles un trato diferenciado, ya que las necesidades de comunicación con cada uno son distintas y una sola intención no sirve para todas, por razones de orden, control y registro de las acciones que el IEV desarrolla con o para ellos.

Resaltar la importancia de la elección de autoridades locales, que tiene antecedente en los índices de votación para elegir presidentes municipales:

4.1.2. Segundo campo: la identidad institucional. Se trata de la relación entre el discurso óptimo de identidad de la institución y el tipo de representaciones que ésta posee acerca de sí misma.

El grado de internalización de los atributos de identidad óptimos por parte del personal varía dependiendo del área y los niveles de dirección. El Consejo General posee el grado más alto de conocimiento de los atributos positivos de la ley, debido a su formación y tipo de labores encomendadas, en cambio, el resto de la plantilla en orden descendente, no se siente responsable por la efectividad de esos principios, se tiende más al sentido práctico inmediato de las actividades por considerar demasiado alejados de su realidad a los principios del Código de Elecciones y porque en ocasiones no los comprende.

Al interior de la institución, existe dificultad para distinguir claramente el puesto y atribuciones del personal, esto que hace confusa la estructura operativa y sobre todo de distribución de recursos materiales y humanos concretos. La solución ha sido contemplada en el plan de Servicio Profesional Electoral.

La falta de información para el personal en general y sobre todo el de nuevo ingreso, sobre el orden, funcionamiento, funciones y filosofía operativas de la institución, las posibilidades de acción, asenso y responsabilidades específicas de los cargos, y otros criterios de inducción que complementen el SPE sería de gran ayuda en la asimilación de la identidad.

4.1.3. Tercer campo: la comunicación institucional

Se debe comprender que la comunicación no es solamente una parte de la gestión de la institución o un instrumento para generarla o que nace de ella, sino que en el sentido más estricto, la comunicación es la función principal de el IEV, ya que el voto es una emisión. Como ya se ha dicho, asegurar la organización de las elecciones, su principal obligación, es una función comunicativa: que los ciudadanos puedan comunicar su voto de forma secreta y libre, que los canales por medio de los cuales se registra ese voto y se comunica la suma de las emisiones sean impecables, es una labor comunicativa que se lleva a cabo por medio de documentos y que debe evolucionar en busca de transparencia.

Los acuerdos por medio de los cuales el Consejo General dictamina la forma en que se pasará de la ley a los hechos es otra forma de comunicación, interpretación e información documental y verbal, que también debe regirse tomando en cuenta los principios de la comunicación clara.

Contribuir al desarrollo de la cultura democrática, también es una función eminentemente comunicativa, aunque no exclusivamente, puede ser de gran ayuda a este objetivo disponer de emisiones bien estructuradas.

Para fortalecer el sistema de partidos, se debe desarrollar un sistema por medio del cual se conozca bien su estructura y se puedan registrar sus cambios y necesidades, de forma tal que la institución ayude a hacerlos mejores instituciones, haciéndose ella misma más fuerte e institucional y sobre todo hace falta que los partidos comuniquen debidamente y con claridad sus gastos y que reporten abiertamente acerca del dinero que reciben, además de los beneficios que reporta a la sociedad invertir en ellos las enormes cantidades que se les asignan.

Debido a la complejidad del diagnóstico en esta esfera, el apartado que habla del estado del aparato comunicacional global de la institución, su grado de funcionalidad o compatibilidad con el proyecto de identificación o re-identificación en curso se dividirá en el diagnóstico particular de tres sistemas: el de comunicaciones, el de entorno y el de actuaciones y aparece después del diagnóstico general.

4.1.4 Cuarto campo: la imagen institucional. Esta parte trata sobre las variantes e intensidades de las coincidencias y/o falta de coincidencias entre la lectura pública de la institución y lo que ésta aspira comunicar a su audiencia.

En el cumplimiento de la función de desarrollo y difusión de la vida democrática y la cultura política y la de fortalecimiento del sistema de partidos, la labor que se ha hecho es principalmente académica y ha dado muy buenas notas en medios impresos y electrónicos, se ha hecho un gran trabajo encaminado a mantener en alto nivel la información que se difunde. Se trata de una labor muy *limpia* porque involucra menos política y más ciencia, en eso se podría apoyar una imagen positiva.

El involucramiento de todos los partidos políticos en los procesos electorales como parte de el IEV es muy importante y tampoco se le hace suficiente difusión. La reducción de medios de impugnación, y el avance en la organización del organismo se pueden utilizar para atenuar los conflictos de imagen.

Hay un eclipse producido por el Instituto Federal Electoral en la imagen de el IEV. A pesar de que el IFE es más conocido, todavía no lo es del todo su tipo de gestión y autonomía entre el público⁴ no iniciado en cuestiones políticas, ya que sus campañas se han enfocado a la promoción sobre todo del Registro Federal de Electores y de algunos valores como la tolerancia y el diálogo.

Por otra parte, la fuerte campaña publicitaria de aquel instituto ha sido capital para dar a conocer la existencia de organismos electorales que pueden concentrar una imagen como la de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, La Procuraduría Federal del Consumidor, y otras autoridades creadas en defensa de los derechos de las personas.

La diferencia importante entre estas instituciones y el IEV en el terreno de la imagen, es que las otras han ostentado su nivel de autoridad, priorizando la difusión de la defensa de los derechos a la de sus actividades particulares, y de esta forma, no se les ve como un órgano puramente ejecutivo, así se justifica su existencia permanente, como justifica el ejército su existencia en tiempos de paz.

4.1.5 Conclusiones diagnósticas:

Se puede decir que durante la breve existencia de el IEV los avances en materia de organización y propuestas políticas han sido grandes, pero carga con las lógicas lagunas de imagen provenientes de la priorización de los trabajos puramente funcionales a los que se les han ido añadiendo elementos comunicativos sólo de manera puntual y aunque en ocasiones ha habido esfuerzos estéticos y de control, no existe un criterio que proporcione uniformidad y presencia al sistema de comunicaciones y esto afecta la lectura de la institución por el personal que labora en ella y por el público objetivo.

Los avances en materia electoral que se han venido presentando con más fuerza en los últimos años, no han tenido la suficiente difusión, por lo menos en el estado de Veracruz entre la mayoría de las personas que no tienen un interés particular por la materia política.

La defensa de los derechos político electorales de los veracruzanos es una labor que ameritará apoyo de la ciudadanía en pleno y merece un reconocimiento tanto al interior como al exterior de la institución.

También es importante hacer hincapié en la existencia de un organismo local electoral, el cual trabaja permanentemente y recibe una importante inversión humana y material en busca de la democracia que contribuya al bienestar de todo el estado de Veracruz.

⁴ Este trabajo fue realizado en 1999, luego de las elecciones del 2000 esta situación ha cambiado considerablemente.

4.2. Diagnóstico particular

El diagnóstico particular constituye el desarrollo en detalle del tercer campo de diagnóstico: la Comunicación Institucional.

4.2.1 Diagnóstico del Sistema de las Comunicaciones. Sobre los medios gráficos -papelería, publicaciones, etc.-; los medios mixtos como la publicidad; los medios verbales directos, como la atención telefónica o la redacción de textos; etc.

A pesar de que se ha tratado de integrar algunos elementos de diseño en cada una de las áreas por separado, el resultado no es el ideal porque no existe un criterio unificador, da la impresión de desorden y esto influye negativamente en los otros tres campos planteados en este diagnóstico (imagen, identidad y realidad).

El sistema de comunicaciones de el IEV muestra una asistematicidad debida a la ausencia de una matriz del conjunto de piezas de comunicación que permita homologarlas (unificar sus rasgos comunes) y relativizarlas (articular cada una con el conjunto definiendo su valor relativo). Este campo es el que suele ser asumido como el epicentro de la identificación del organismo y, por lo tanto, es quizá donde los síntomas críticos aparecen con mayor evidencia ante la propia institución, por ejemplo en el tratamiento de la papelería, las ediciones y los documentos comunes, que son parte importante del trabajo de la institución:

El Código de Elecciones es una edición común, de modo que la mayoría de la plantilla y los partidos políticos por ejemplo, tienen acceso a un número, aunque podrían hacerse talleres que estimularan su mejor interpretación.

El uso de oficios sin distinción para toda comunicación documental y exceso en el uso del logotipo oficial diluye la apariencia legal de otros documentos más importantes como los acuerdos y las actas del Consejo General y la Junta General Ejecutiva.

La reproducción en fotocopia a veces innecesaria de documentos del Consejo General, surge de la falta de un formato de índice del archivo que facilite la consulta y reduzca desperdicio de material y espacio.

En el año de 1999 se entrega por primera vez un plan de actividades en forma de cada área, esto es trascendental para la institución aunque se pueden hacer mejoras que lo vuelvan todavía más útil,

como ejemplo crear una forma accesible del total de los proyectos, cronogramas, responsables, etcétera por la red interna y formato impreso de consulta en el área responsable de la gestión.

En la documentación común, ya existen cimientos para dirigir la estandarización, por ejemplo en ediciones se ha definido un estilo de diseño editorial; lo mismo en las inserciones y boletines de prensa del departamento de Comunicación Social; los oficios de las Coordinaciones de Prerrogativas y Capacitación, la Secretaría General y el departamento Jurídico tienden a ser uniformes, este último maneja distintos formatos de control y organización de la documentación legal que son útiles a otras áreas como ediciones y presidencia.

Los documentos de uso común no se han encontrado con un criterio uniforme de redacción, estilo, forma, etc. Existe también ausencia de piezas de comunicación como software para contabilidad o para archivo sistematizado y formato para los documentos administrativos como las requisiciones.

La síntesis informativa no reúne los elementos deseables de imagen y utilidad, ni está sistematizado el análisis cualitativo y cuantitativo de contenido de los medios y esto dificulta el flujo de información que se tiene de la institución en ese sentido. El criterio para redacción y presentación de textos es distinto dependiendo de cada departamento y jefe, son distintos los de ediciones y discursos de presidencia a los de la Dirección general, no existen criterios unificadores de las emisiones institucionales a los medios, en ocasiones incluso hay contradicciones, esto puede provocar impresión de desorden.

Mientras en 1998 la familia Casillas y Abstención se convirtieron en un posible identificador institucional, pues era una forma didáctica de tratar el proceso electoral con humor, no tuvieron el impacto esperado porque no hubo una estrategia mercadológica eficiente y para el proceso del 2000 y el del 2004 fueron menos efectivas aún. Hacen falta esfuerzos en un sentido más amplio de política de imagen y comunicación.

La creación de una institución como el IEV, requiere tales esfuerzos organizacionales y administrativos que la reflexión en torno al sistema de comunicaciones ha sido limitada y aunque la institución es relativamente consciente de la importancia de unificar la semiosis en aras del orden, la legalidad y la utilidad, es difícil que un sistema tácito contenga *per se* los criterios de diseño, imagen, redacción, estilo, etc.

4.2.2 Diagnóstico del Sistema del Entorno. Sobre el contexto urbano, la arquitectura, el entorno interior, y exterior, el equipamiento inmediato, la utilería, etc.

La incongruencia del *discurso del entorno*: Arquitectura, diseño y terminaciones interiores, instalaciones y equipamiento interior y exterior, accesorios y utilería, etcétera, responde a que no se ha visto en el entorno una forma de comunicación y cada pieza que se añade no busca aportar nada a un diseño por otro lado inexistente.

El amueblado da la impresión de que las oficinas son improvisadas, impresión nada conveniente a una institución electoral, aunque es medianamente uniforme, no presenta intenciones de diseño, y puede pasar por el mobiliario de cualquier institución en el mejor de los casos o en su defecto por oficinas de distinta índole con mobiliario incluido en la renta del edificio. Hay una cantidad significativa de cajas de archivo muerto a la vista y desorden en el mobiliario ligero por falta de espacio, no existe ninguna unidad en la decoración interior.

Aunado a esto no hay recepción ni directorio en la entrada, así que si algún ciudadano quiere información no sabe a dónde dirigirse y la mayoría de las veces piensa que se equivocó y sigue por la calle buscando las oficinas. Ahora se ha colocado un reloj checador digital a la entrada, pero sigue sin haber información sobre las oficinas, este es un ejemplo de cómo en muchas ocasiones que se colocan elementos modernos sobre defectos o huecos de entorno.

La utilería, se refiere propiamente a material y mobiliario electoral utilizado temporalmente, y a los montajes para exposiciones o eventos exteriores, en estos últimos se ha trabajado en un estilo pero no se ha logrado la distinción deseada ni del Instituto Federal Electoral ni de otras dependencias gubernamentales debido al uso de elementos de decoración muy similares y a la falta de refuerzos identificatorios. Y mucho más importante, las comisiones distritales, municipales y las casillas electorales, que son en ocasiones el único contacto que tiene la ciudadanía con la autoridad electoral, son locales improvisados como bodegas o escuelas que necesitan identificarse apropiadamente y también contemplar elementos de diseño para cuando las casillas compartan urnas locales y federales.

El edificio central de el IEV no manifiesta ningún rasgo del *discurso óptimo de entorno*, por que estaba destinado originalmente a vivienda y fue adaptado para oficinas, aunado la falta de señalización y mobiliario adecuado provoca efectos de lectura negativos, tales como *provisionalidad* o *no-disponibilidad de recursos para dotarse de infraestructura correcta*, etc.

4.2.3 Diagnóstico del Sistema de Actuaciones.

Del grado de coincidencia entre los estilos y hábitos de conducta del equipo humano y los contenidos de identidad a comunicar.

La diversidad de extracciones culturales del personal –congruente con la necesaria diversidad de perfiles técnicos- no está compensada por la plataformas comunes propuestas por la institución y expresivas de su cultura interna o *cultura de la casa*. Como ya se dijo, más allá de lo puramente básico, la lectura interna de la institución es muy desigual, existen las más lógicas diferencias como las que existen entre Comisionados de partidos políticos distintos, que en cierta forma se esperan y son deseables, y las que se deben evitar como las que existen entre el punto más alto del organigrama y el más bajo.

Las fuentes básicas de los déficits se hallan en niveles de acondicionamiento de las actividades:

- i. La evolución no paralela del personal y la institución, ya que la modalidad de gestión es excesivamente *funcionalista* y los mecanismos y métodos de incorporación, selección, adiestramiento, normativización de gestión, distribución de atribuciones, etcétera, no contempla aspectos más superestructurales o mediatos como los ideológico–culturales, o incluso, los estrictamente comunicacionales y aunque el Consejo General, sobre todo en años no electorales ha desarrollado grandes avances de concepción de la institución y teoría democrática, no se ha reflejado en cascada hasta la base del organigrama.
- ii. Además de la existencia de *topes de desarrollo* en sectores que, con el tiempo deben asumir importantes responsabilidades en la identificación de la institución como los llamados "enlaces técnicos" que son las personas que en primera instancia llevan la capacitación electoral a toda la entidad, ellos son el primer contacto con quienes posteriormente serán consejeros distritales y municipales, y el auténtico contacto de el IEV con la ciudadanía, que por ellos mismos no pueden desarrollar un programa de identificación más eficiente y siguen haciendo su trabajo del mismo modo que la primera vez, con materiales improvisados o muy poco revisados en el sentido formal, y con escasa preparación pedagógica aunque una gran cantidad de conocimientos acumulados por su trayectoria laboral, conocimientos que por otro lado no están registrados en ningún documento. Y con los jefes de prensa y de comunicación y divulgación, si cada vez que se va un jefe ellos son relevados, es imposible que exista evolución en las emisiones comunicativas, además sobre todo si no cubren un perfil mínimo requerido para su puesto, o reciben cierta capacitación.
- iii. Un entorno de trabajo disfuncional, en el que los componentes físicos (la falta de espacio que aleja o acerca demasiado a los jefes de los empleados), e ideológicos del medio laboral (intervención frecuente del gusto o las opiniones personales en el trabajo debidas a la falta de una buena comunicación), condicionan negativamente las conductas y estilos de gestión. Existe relativa heterogeneidad interna; hecho que redundando en modalidades de actuación contradictorias y conflictivas. Por ejemplo, el Consejo General en ocasiones parece inaccesible para el resto del

personal, la mayoría se sentiría atrevido al entablar una conversación más allá de temas vanales con alguno de sus integrantes, ya que son considerados "las vacas sagradas" y puede ser esa la razón por la que el personal se siente más propenso a pensar que su jefe es el Director General y no el Presidente del Consejo, ya no se diga los demás Comisionados. Paralelo a lo anterior existe una propensión a concebir la institucionalidad como un exceso de protocolo añejo e innecesario que además genera más verticalidad de la que ya existe, y la subordinación en este nivel puede originar rumores dañinos, incomunicación, división y demás daños a la convivencia y la armonía.

4.2.4 Conclusiones diagnósticas

Los siguientes son los problemas de semióticos que existen en el sistema de comunicaciones y más específicamente de semiosis del IEV:

- i. Asistematicidad, -básicamente de índole organizacional y estética que son las primeras en observarse- hay un alto grado de heterogeneidad, disgregación e incoherencia de los lenguajes utilizados en la redacción de los mensajes de identidad.
- ii. La coexistencia de estéticas heterogéneas –incluso en un mismo contexto- situación que resulta conflictiva y disfuncional por su efecto de deslegitimización recíproca entre los distintos discursos.
- iii. La existencia de huecos en la imagen (por ejemplo los logotipos y las siglas usadas en algunos documentos y no en otros del mismo tipo o las insignias evidentemente hechas de unicel o desgastadas y caídas), esto produce un efecto de artificialidad en los elementos existentes y evidencian la ausencia de una acción identificatoria.
- iv. La no-pertinencia de significados, manifiesta en la fuerte descoincidencia entre los contenidos de identidad efectivamente emitidos y el discurso de identidad óptimo como es el caso, por ejemplo de la falta de identificación con *la causa democrática* de una parte del personal.
- v. La concurrencia de lenguajes procedentes de contextos semánticos ajenos desidentifican a la institución al desviar las connotaciones hacia universos ideológicos heterogéneos respecto de la misma, en el caso del entorno, por ejemplo, la primera vez que se entra al edificio nadie diría que todas las oficinas son de la misma institución o incluso que se trata de una institución electoral, o cuando cada poster o campaña que se hace tienen distintas estéticas.
- vi. El desajuste del *inventario* comunicativo, consistente en la descoincidencia entre el repertorio de componentes del Sistema de Comunicación real y el del Sistema de Comunicación óptimo, descoincidencia que puede observarse por defecto y exceso cuantitativo y cualitativo: por una parte, la existencia de una serie de espacios vacíos, originados por la carencia de soportes significantes para

mensajes indispensables, hace que la comunicación de la identidad quede incompleta o deficitariamente expresada. Recíprocamente, la existencia de una serie de recursos anticuados o simplemente supervivientes de estadios anteriores –como el uso del escudo nacional en las hojas membretadas para comunicaciones no oficiales- agrega un segmento de mensajes superfluos que pueden llegar a desdibujar la identidad o producir un ruido que entorpezca la lectura de los mensajes válidos.

4.3. El diagnóstico final

De acuerdo con lo mencionado anteriormente detecté dos problemas principales, por otro lado relacionados entre sí: en el ámbito de "lectura de la institución" o el registro que la ciudadanía tiene de el IEV, es notorio que no se distingue diferencia alguna entre ésta y el IFE, y eso se debe en gran medida a que las emisiones comunicativas no han sido debidamente encauzadas en ese sentido, de manera que el público tiende a pensar que las campañas, logotipos, casillas y demás emisiones de el IEV, son una subcampaña o una emisión *menos grande o importante* del IFE.

Es importante que la institución asimile que existe entre los veracruzanos la idea de que lo estatal y municipal es menos importante que lo federal, por tratarse de menor cantidad de personas o porque la visibilidad de lo local es menor en los medios que la de lo federal, esto se hace patente en los niveles de abstencionismo, aunque también se puede ver en en la misma estadística que lo municipal llama a participar a la ciudadanía más que en las votaciones para elegir diputados, senadores sí podrían hacerse esfuerzos publicitarios y propagandísticos institucionales que aclaren la importancia de lo local y de paso instalen y refuercen en el público la noción del instituto local.

En relación al segundo problema, es importante que la gestión interior se vuelva en la medida de lo posible, suceptible a ser comunicada. Con esto quiero decir que la filosofía de la gestión en comunicación debe ser sólo un reflejo de la gestión general, que toda la institución esté impregnada de una forma sencilla y cotidiana de los principios que se establecen como regidores de la institución, como son equidad, transparencia, etc. Se debe tener conciencia de que la forma en que se puede ejercer y proyectar estos principios filosóficos es a través de orden en todos los aspectos, claridad y comunicación entre todos los ámbitos de la institución, en este sentido daría dos vertientes a la exposición de este problema:

1. En muchos niveles de la plantilla, no se registra a la institución como una serviduría pública, la mayoría de los empleados no se ven a sí mismos como servidores públicos, tal vez no hayan meditado

lo suficiente acerca de aspectos de su trabajo como que es su obligación no desperdiciar recursos, no hacer uso abusivo o personal de ellos, ser eficiente en el desempeño de sus labores, etc. Por un lado no existe ningún documento más allá del Código Electoral en dónde se puedan encontrar lineamientos de gestión que guíen en ese sentido, reglamentos que ayuden a reducir costos, tiempos y aclaren en general la gestión comunicativa y ayuden a crear una inercia de orden y rectitud que podría beneficiar el desempeño general de la institución.

ii. Por otro lado la verticalidad del organigrama, y la diferencia de preparación y objetivos del del Consejo General y los demás empleados de áreas operativas, genera una brecha comunicacional e identificatoria y conflictos de intereses en muchas ocasiones entre el mayor órgano de decisión y los encargados de llevar a cabo sus disposiciones.

La institución no se asume como un ente emisor y concibe la comunicación como una actividad puramente instrumental, auxiliar y puntual.

La relación de la esfera comunicacional con la situación de la identidad y la imagen es grande, y se puede intervenir en la primera para mejorar la situación de las otras que en ocasiones no permiten intervención directa.

Y por último el grado de responsabilidad por estos déficits identitarios asignable a la propia realidad operativa de la institución es importante, ya que no se puede corregir el hecho de que haya intereses diversos y fuerzas pugnando entre ellas por obtener puestos de gobierno, pero sí se puede corregir por ejemplo, la idea de que no hay posibilidades de negociación entre grupos o el grado de opacidad que causa el organismo federal en la imagen del local.

El estado actual de la semiosis institucional dividida en sus 4 esferas, puede atribuirse al pasado de la ley y de la institución, a su corta edad y a las condiciones en las que trabaja, pero la institución no solo se presta si no que reclama una mejora en ese terreno, ya que esta incurriría en beneficios no solo de reconocibilidad, si no económicos y de educación democrática en términos reales, sobre todo ahora que se piensan hacer y se han hecho avances en la gestión y la organización de el IEV.

4.4 Comentario sobre las siguientes fases:

Como mencioné en el capítulo de metodología, las conclusiones del diagnóstico deben ser compartidas entre la institución y el equipo de intervención, pues es necesario llegar a un acuerdo sobre los parámetros establecidos por el diagnóstico y las propuestas para la solución de los problemas evitando ulteriores divergencias: las fases tendrían que solaparse unas con otras, dice la metodología.

Por desgracia no ocurrió así, cuando terminé el diagnóstico también finalizó el periodo del Presidente del Consejo que me lo había encargado, y su revisión quedó retrasada por la instalación del nuevo Consejo y el proceso electoral del 2000, durante el cual también pasa a segundo plano cualquier otro tema, como también he mencionado antes. Pasado ese periodo publiqué un artículo que exponía la fase II de este trabajo, cuando lo leyeron los nuevos comisionados me pidieron que expusiera de lo que se trataba, por razones que desconozco (supongo que por ser parte del personal de menor grado directivo y no consultoría externa) decidieron ignorar las conclusiones de este trabajo y mis sugerencias, procediendo a (como se había hecho antes) desarrollar líneas y esfuerzos aislados para implementar lo que ellos consideraron necesario.

Es por eso que a partir de esta página simplemente propongo conforme a los resultados de la investigación anterior la política, estrategia, campo de intervención y programas particulares. Aunque el trabajo que me era posible desarrollar sola está completo, la propuesta no fue revisada y no sé si es factible porque las decisiones sobre, por poner un ejemplo, la contratación de personal hubiera sido conveniente hacerlas en colaboración con el departamento de recursos humanos, o el cronograma con el Consejo General.

Parte tres: la propuesta de intervención

5. FASE Quinta: política de imagen y comunicación

Extraídos del diagnóstico y de la investigación, surgen estos lineamientos básicos que servirán de guía a la intervención.

5.1 Ideología comunicacional. Filosofía o política comunicacional. Cómo comunicar IEV su identidad, modalidad del discurso persuasivo:

5.1.1 Lenguaje institucional general, sublenguajes principales: elementos diferenciados y comunes.

El lenguaje general por el que el IEV comunique su discurso persuasivo debe ser naturalmente emanado de su condición real, ya que una institución electoral no debe buscar ninguna clase de "aparición" que no esté sustentada por completo en su realidad.

La filosofía que guiará la organización y sistematización de las comunicaciones será ayudar al desempeño ordenado, ahorrativo, que aporte beneficios a la sociedad, que aclare dudas y despeje lagunas comunicativas entre la institución y cualquier tipo de receptor, interno o externo. No queremos que parezca que gastamos el presupuesto en lujosas oficinas y autos, pero tampoco que el gran presupuesto se ha ido a ...¿dónde se fue?, tiene que demostrarse que los recursos son utilizados para el bienestar del estado de Veracruz.

Los sublenguajes principales serán la comunicación interna ordenada y sistematizada, la publicidad, la divulgación, la absorción de materiales investigativos y creativos provenientes de los institutos de investigación y similares y la actuación ejecutiva y capacitada de los cuadros.

5.1.2 Canales y líneas de comunicación dominantes o de pauta:

La función ejecutiva de el IEV de llevar a todos los rincones del estado boletas y urnas para la emisión del voto ciudadano es una gran oportunidad de comunicación, la capacitación de los cuadros en la transmisión de la cultura democrática no sólo es lo deseable sino que lo manda la ley. Así que la línea de comunicación en este canal debe estar claramente dirigida a cumplir ese objetivo.

Otra función ejecutiva básica lleva al contacto con los partidos políticos, en esta actividad es indispensable que el Instituto pueda asegurarse un lugar distinguido en la consolidación de la democracia, hasta que el financiamiento de los partidos políticos disminuya su monto, toda acción

encaminada a regular su uso será lo que puede sumar más puntos en el posicionamiento de la imagen del instituto ya que es muy visible y fácil de comprobar en términos de resultados.

La voluntad de los ciudadanos no debería ser tomada solamente como la comunicación del voto, el IEV haría muy bien en hacer además de encuestas de intencionalidad, para saber qué partido podría ganar las elecciones, estudios profundos para mostrar a los partidos políticos y los medios qué puntos de la agenda interesan más a los ciudadanos, cómo los partidos políticos responden a estas demandas en sus propuestas y a la hora de gobernar, etc.

Acerca de su desempeño en el cumplimiento de sus funciones su actitud debe encaminarse a la estimulación de la filosofía democrática, cada aportación suma, y en ese sentido todo el personal debe manejar los conceptos y objetivos de forma continua y fluida.

Ya en el terreno práctico, la distinción entre documentación oficial y administrativa, por ser una necesidad ampliamente aceptada entre el personal, puede ser conductora de las diferentes vertientes comunicativas, además de que la totalidad de la institución maneja documentación y debe estar empapada de las modificaciones a la ley, los acuerdos y las actas del Consejo General y la Junta General Ejecutiva, y la documentación administrativa debe, dentro de lo posible ser puramente funcional, mientras que la oficial debe ser interpretativa y pauta ética.

Y, claro está no se puede soslayar la importancia de los medios masivos, los canales de medios electrónicos e impresos serán una apoyo de importancia toral para el buen desarrollo de la intervención en la comunicación de la identidad.

5.1.3 Mensajes clave: lemas, slógans, consignas, etc.

Logotipo oficial

Debe ser utilizado solamente en papelería oficial ya que es el Escudo Nacional y el nombre oficial de la institución en la parte de abajo en disposición de renglón de texto. Sólo se imprimirá en negro o gris, y cualquier variedad deberá analizarse aisladamente.

Logotipo institucional

Debe ser utilizada como logotipo para público objetivo y cualquier tipo de comunicación no oficial. Los colores deben tener un tratamiento flexible tomando en cuenta la variedad de materiales sobre los que deberá ser impreso.

Slogan

Deberá aparecer como leyenda en los mensajes escritos con una tipografía y disposición explícita para cada caso, excepto en la documentación oficial legal interna que no lo admita por su formato. Además

deberá ser empleada como rúbrica cada vez que se requiera por los mensajes no escritos para que se vuelva un auténtico identificador institucional.

Colores institucionales

Los colores institucionales deberán tratarse al nivel mismo del logotipo y el slogan, ya que debe de tomarse en cuenta que se utilizaran para las casillas y señalamientos de casillas electorales, por lo tanto, el público objetivo debe poder distinguirlas de entre muchas otras señales visuales.

Tipografía y formato de documentos

Debe utilizarse un diseño para documentos oficiales y un formato para cada tipo de ellos que podrá ser cargado y consultado en red para todos los departamentos, lo mismo para los administrativos.

5.2 Criterios de gestión

Mecanismo de procesamiento de la problemática específicamente comunicacional

5.2.1. Órgano de gestión centralizada

Cuando se hayan establecido completamente los criterios comunicativos, la gestión interna centralizada podrá ser controlada por un responsable individual con dominio en el tema, ubicado en ----
-----departamento (se sugiere Control de Gestión), el cual para este efecto ampliará sus funciones, y se coordinará con los encargados de la imagen en el departamento de Comunicación Social y en el Centro de Información y Documentación, aunque no es recomendable que se adjudique esta función a ninguno de los departamentos de “difusión, divulgación y publicidad” o de “prensa, medios y relaciones públicas”, ya que ellos serán los encargados de ejercer la gran mayoría de los criterios, y la aplicación de ellos puede ser desplazada en algunos momentos por efectos prácticos y porque su capacidad de decisión queda supeditada a sus jefes inmediatos. En época de proceso electoral es probable que se haga necesaria la presencia de auxiliares de imagen sobre todo mientras esta se establece y concreta este uso.

5.2.2. Criterios decisionales generales

Se deberá buscar el balance de la expresión, que utilice recursos investigativos e innovadores para valorar cualquier variación en las emisiones de la institución, que opte por el protagonismo de el IEV y no por los personales, y que a su vez otorgue el justo valor al trabajo de toda persona.

5.2.3. Mecanismos de Socialización de la problemática

La obligatoriedad y capacitación en el uso del manual de identidad están contemplados como parte de la intervención en la semiosis en su primera fase que será la de mayor inversión, cuando se intervenga en la mayoría . Se deberán contemplar y aclarar todas las sugerencias y dudas que los usuarios realicen al respecto.

Para enfrentarse a una modificación de cualquier tipo en el uso de la semiótica institucional, se debe, en primer lugar situar la esfera de la semiótica (Realidad, Comunicación, Identidad o Imagen) institucional en la que se encuentra el objeto a intervenir, luego investigar , y valorar como se puede apoyar al trabajador para que su labor y las disposiciones de emisión sean combinados en pleno aprovechamiento.

Si existe alguna falta u omisión en el ejercicio de la identidad, el responsable del área deberá hacer una entrevista directamente con el responsable de la falta, presentar un informe a los responsables (responsable del área en el organigrama) notificando igualmente a sus jefes directos, que incluya sugerencias de solución y que invite a que tanto el jefe como su personal auxilien con ideas y lineamientos a la toma de decisiones sobre la modificación necesaria o la aplicación correcta del lineamiento.

5.2.4. Niveles de descentralización de las decisiones

El primer organismo con atribuciones de decisión es el Consejo General, por lo tanto, el responsable de la gestión de la imagen deberá estar en constante contacto con él, resolver todas sus dudas al respecto y cumplir con estricto apego sus órdenes. En el mismo canal deberá hacerles llegar los lineamientos para ejercer la parte que les corresponde de la imagen.

Todas las decisiones con respecto a la emisión deben ser supervisadas y clasificadas por el responsable en coordinación con el área afectada por los lineamientos, para ser ya sea corregidas o incorporadas al manual, y debe de actualizarse permanentemente el uso de las emisiones a la planilla sobre todo la efímera o de nuevo ingreso, para evitar decisiones y por lo tanto emisiones equivocadas.

6. FASE Sexta: Estrategia general de la intervención

Determinación del tipo de acción correctiva que con mayor profundidad y celeridad permita poner en práctica la política óptima.

Es necesaria una intervención mixta en la que las modificaciones en el área comunicacional se vean fuertemente respaldadas por cambios en la propia realidad institucional.

Una estrategia comunicacional que involucre la solución de problemas que tengan su origen en el campo de la imagen y la comunicación y por otro lado una estrategia infraestructural que se trate de una previa intervención en el campo puramente operativo.

La intervención en el campo operativo está contemplada por otras líneas de trabajo que se han emprendido por la institución (como la implementación del Servicio Profesional Electoral), así que nos limitaremos a diseñar la intervención comunicacional, y en caso de que las condiciones operativas no sean las óptimas para emprender la acción en este sentido, se coordinarán esfuerzos con los responsables.

7. FASE S Séptima: Intervención sobre imagen y comunicación

Planificar la intervención general definiendo los contenidos, métodos y condiciones de implementación, produciendo las siguientes especificaciones:

Determinación del campo programático de la intervención, o sea la elaboración del repertorio completo de programas parciales

La caracterización de cada programa mediante el análisis de sus condicionantes técnicos particulares

La prescripción, basada en las definiciones anteriores, de las líneas de gestión de la intervención global

7.1 Campo programático de la intervención

7.1.1 Intervención sobre el sistema de comunicaciones

El repertorio de programas de intervención en este campo incluye

Sistema de identificadores visuales (símbolos, logotipos, colores, etc.)

Sistema de soportes gráficos identificatorios (papelería, documentos, impresos, etc.)

Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos, etc.)

Sistema de soportes audiovisuales (films, audio, video, etc.)

Sistema de señalización del entorno (señales, carteles, avisos, rótulos, etc.)

Sistema de comunicaciones publicitarias (campañas, anuncios regulares, reportajes, etc.)

7.1.2 Intervención sobre el sistema de entorno

La intervención en este subsistema puede integrar a los siguientes:

Infraestructura arquitectónica (edificios y su entorno exterior)

Ambientación interior y exterior (decoración, terminaciones y equipamiento básico)

Equipamiento ligero (accesorios menores, menaje, etc.)

Montajes efímeros (exposiciones, stands, etc.)

Equipamiento técnico (electrónica, telefonía, informática, etc.)

Emblemática (banderas, estandartes, trofeos, obsequios, etc.)

Indumentaria institucional

Parque móvil (vehículos y medios de transporte y carga, etc.)

7.1.3 Intervención sobre sistema de actuaciones

El repertorio de programas en esta área incluye a los siguientes:

Normativización de la comunicación verbal (normas de diálogo y redacción)

Normativas de imagen personal (indumentaria y objetos personales, arreglo personal, etc.)

Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno

Entrenamiento y actualización en normas operativas

Formación y capacitación en relaciones humanas

Formación cultural y estética

Formación y capacitación en imagen y comunicación

7.2 Determinación de las variables técnicas de cada programa

Modos de incidencia sobre la imagen, propios de cada campo programático

Recursos que aportan a la imagen de la institución a través de su propia imagen (por ejemplo la arquitectura)

Recursos que aportan a la imagen de la institución a través de los efectos de modificación que producen automáticamente sobre otros recursos (por ejemplo la tecnología)

Recursos que aportan a la imagen no por sí mismos, sino en función del criterio de operación (actividad y comportamientos de los agentes concretos) que se aplique en su utilización (por ejemplo la telefonía)

7.3 Modalidades de gestión de cada intervención

Gestión interna directa: incluye aquellas intervenciones sobre los recursos de identificación realizadas por algún miembro o equipo interno de la entidad, tales como la selección de piezas o accesorios o ciertas acciones de mantenimiento.

Gestión interna asesorada: incluye aquellas intervenciones sobre los recursos de identificación realizadas directamente por la entidad, pero con el asesoramiento del equipo programador (por

ejemplo, la adquisición de equipos con gran protagonismo en el entorno, piezas de arte o elementos emblemáticos, etc.)

Gestión externa controlada: incluye aquellas intervenciones sobre los recursos de identificación que la entidad contrata como servicios externos especializados (por ejemplo, el diseño de sistemas básicos, tales como la arquitectura, el interiorismo, la gráfica, la publicidad, etc.)

7.4 Jerarquías y prioridades de los programas

Dos parámetros básicos permitirán medir el rango de cada programa, a saber:

El grado de eficacia persuasiva de la mejora de la imagen introducida por la intervención parcial.

El poder de condicionamiento de la imagen general propio de la intervención parcial.

| PROGRAMAS | Rédito de lectura | Poder de condicionamiento | prioridad |
|--|-------------------|---------------------------|-----------|
| Sistema de identificadores visuales | Muy alto | Muy alto | 1 |
| Sistema de soportes gráficos identificatorios | Alto | Muy alto | 2 |
| Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica | Medio | Medio | 5 |
| Sistema de soportes audiovisuales | Medio | Medio | 5 |
| Sistema de señalización del entorno | Alto | Alto | 3 |
| Sistema de comunicaciones publicitarias | Muy alto | Muy alto | 1 |
| Infraestructura arquitectónica | Alto | Alto | 3 |
| Ambientación interior y exterior | Muy alto | Muy alto | 1 |
| Equipamiento ligero | Alto | Medio | 4 |
| Montajes efímeros | Alto | Alto | 3 |
| Equipamiento técnico | Medio | Alto | 4 |
| Emblemática | Medio | Medio | 5 |
| Indumentaria institucional | Medio | Medio | 5 |
| Parque móvil | Muy alto | Alto | 2 |
| Normativización de la comunicación verbal | Alto | Muy alto | 2 |
| Normativas de imagen personal | Medio | Medio | 5 |
| Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno | Alto | Muy alto | 2 |

| | | | |
|--|----------|----------|---|
| Entrenamiento y actualización en normas operativas | Alto | Muy alto | 2 |
| Formación y capacitación en relaciones humanas | Muy alto | Alto | 2 |
| Formación cultural y estética | Medio | Alto | 4 |
| Formación y capacitación en imagen y comunicación | Alto | Muy alto | 2 |

7.5 Alcances normativos de cada programa

Las características internas pueden determinar si la temática particular necesita una programación exhaustiva o no.

Las fuentes externas son originadas en las condiciones de gestión, e igualmente puede incidir en la profundidad de la programación.

7.6 Grado de inserción operativa de cada temática particular

Se trata del grado de operatividad y depende de factores como el nivel de comprensión de la temática, la habitualidad y predisposición a asumir las actuaciones respectivas y la compatibilidad y fluidez de los mecanismos internos que habrán de canalizarlas.

La dificultad de la intervención sobre el sistema de comunicaciones es notoriamente más leve que la del sistema de entorno, por considerarse innecesario el discurso del entorno. Finalmente, las condiciones para la intervención sobre el sistema de actuaciones son diferentes porque el personal debe estar estimulado por un entorno operativo y contextual favorable a la acción correctiva.

7.7 Tipo de servicio técnico requerido para cada programa

Las siguientes son razones por las que debe haber una selección de servicios técnicos diferentes para cada programa:

Fuertes diferencias cualitativas entre los contenidos temáticos de cada programa y, por ende, entre las respectivas especialidades a convocarse

Muy distinta extensión de cada programa, en lo que respecta a la cantidad y complejidad del trabajo programado

Muy distinto tipo de servicio técnico requerido por cada programa (diseño propiamente dicho, selección y adquisición de elementos, emisión de normativas generales de control, asesoramiento, planificación de actividades, etc.)

7.8 Las líneas de gestión general

7.8.1 El plan de la intervención

Los programas parciales no podrán realizarse en simultaneo por su naturaleza diferente, y muchos de ellos no son autónomos pues dependen de la realización de otros.

En esta fase se debe realizar un cronograma de acuerdo al análisis de los condicionantes de los programas parciales. Se recomienda que se comience por elegir el logotipo, los colores institucionales y la frase institucional de acuerdo a los objetivos fijados por la extracción del discurso de identidad óptimo y contemplando el diagnóstico de la imagen. (En conjunto con el diseñador del Centro de Información y Documentación se ha realizado y presentado una propuesta con justificación en los estudios antes mencionados de colores, logotipo y lema institucional, para su revisión y aprobación).

Una vez elegidos, se determinará la tipografía oficial y la administrativa y se diseñarán los modelos de comunicación general (oficios, memorandos, cartas, etc.), las líneas de decoración y equipamiento de oficinas con la ayuda de diseñadores, decoradores y arquitectos contratados para el caso que dejen registro en el manual y capacitado al personal de adquisiciones para que en coordinación con el encargado de la imagen institucional se realicen las futuras adquisiciones de todo tipo.

En seguida se recomienda hacer una capacitación a todo el personal en el uso de la papelería general y se procederá a realizar el apartado que en el *manual de identidad* quedará de cada una de las áreas en coordinación con sus responsables. Por ejemplo, en coordinación con la CEOCE se deberá planear la forma de unificar el aspecto visual de las casillas electorales para que, además de identificarlas como estatales y por lo tanto distintas de las federales, sean optimizadas en su uso, comodidad, reciclabilidad y otros elementos que plantea su uso. Esto también en coordinación con los decoradores del edificio y con la aprobación de quien se requiera (en este caso el Consejo General).

También es recomendable en este punto que se realice un manual de inducción.

Por último, cuando se tenga en marcha la mayor parte del programa de identidad en la comunicación institucional, sería conveniente lanzar una campaña publicitaria que resalte la condición

de estatal de el IEV y los trabajos que en años no electorales se hacen en ésta y los beneficios que la ley supone para los veracruzanos. La campaña deberá reunir el requisito indispensable de calidad en la producción, aunque no necesariamente deba tener apariencia de lujosa, la imagen deberá proyectar que se cuenta con los recursos para realizar con eficacia y precisión los trabajos encomendados.

La gestión general externa. Se refiere a la convocatoria de agentes externos e incluye:

La convocatoria y selección de los proveedores de productos y/o servicios

La contratación y administración de la relación técnico-económica con dichos proveedores

La articulación operativa de los equipos contratados con el desarrollo general del programa

La articulación operativa de los equipos entre sí, en caso de que se desarrollen varios programas en simultáneo o que un programa sea realizado por distintos equipos.

La supervisión técnica de la ejecución de los proyectos y de la puesta en servicio de los nuevos recursos de identificación

El seguimiento en la etapa del rodaje, de cara a la realización de los reajustes pertinentes a la eventual re-programación o programación de acciones complementarias.

7.8.2 La transferencia interna de la capacidad técnica

La documentación exhaustiva de los datos de la institución y su contexto, incidentes sobre sus procesos de identificación, comunicación e imagen, o sea el input informativo del programa

La formulación explícita de la identidad institucional, que representa un importante material de autoconciencia del colectivo institucional

El conocimiento de “corpus semiótico” total de la entidad, derivado de la ordenación sistemática de las áreas y niveles de comunicación de la identidad institucional

El análisis diagnóstico sobre la situación de la institución que permitiera detectar los déficits incidentes en la imagen y la comunicación, en cualquiera de las esferas del hecho institucional

La formulación explícita de una política general de imagen y comunicación que regirá no sólo las intervenciones del programador, sino la ulterior gestión regular

La propuesta de una estrategia general de intervención que incluye las áreas no comunicaciones de la institución y fundamenta racionalmente las vías de actuación correctiva idóneas en el momento del desarrollo del programa

El plan general de intervención sobre la esfera específicamente comunicacional, sus áreas, características técnicas y sus criterios de gestión

El repertorio completo de programas particulares que guiarán la labor de los especialistas en cada campo y que permitirán conocer las características estables de cada área de recursos de identificación.

8. FASE Octava

Programas particulares

Índice tentativo del Manual de Identificación Institucional

Este capítulo está compuesto de programas particulares de intervención en la semiosis, se divide en las tres esferas de la comunicación institucional y puede servir de maqueta del índice del manual de semiosis institucional.

8.1 Intervención en el sistema de comunicaciones

8.1.1 PROGRAMA 1 Sistema de identificadores visuales

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen los identificadores visuales en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Logotipo oficial

Nombre oficial

Slogan

Logotipo institucional

Colores institucionales

Iniciales CEE

Iniciales de las diferentes áreas de el IEV

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Esta serie de elementos son sólo significantes, en ellos deberá de leerse toda la política de imagen de el IEV. Al aplicar correctamente las políticas de imagen e identificación, los identificadores visuales deberán ser leídos como símbolo de los beneficios que han obtenido los veracruzanos a través de su ley electoral.

Estilos o lenguajes

Deberá documentarse la totalidad de las especificaciones de tamaño, color, material etcétera que sea pertinente para cada elemento significativo, y la forma en que se pueden o no reproducir en cada modalidad (cargarlos en el software, fotocopiarlos, imprimirlos en ofset, etc). Deberán evitar ser susceptibles a la moda y considerar todos los posibles usos en el sistema de comunicaciones y entorno.

Mecanismos de implementación del programa

Se entregará a cada departamento un manual con las formas de uso y un disco con las distintas modalidades

Perfil de los agentes técnicos

El diseñador del CID, Ivan Flores está familiarizado con este trabajo, sugiero que sea él quien lo desarrolle

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Diseñador gráfico de preferencia titulado y con experiencia en el campo de la identificación institucional

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Directamente se plantean los objetivos al diseñador, después de ser aprobados y se platica la forma de llegar a ellos

Plan de trabajo

En cuanto se aprueben los objetivos se podrá someter la propuesta para la convocatoria.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Una sola entrega y aprobación, la distribución de los manuales se hará simultánea con el programa 2 y otros que se considere convenientes

8.1.2 PROGRAMA 2 Sistema de soportes gráficos identificatorios

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen los soportes gráficos identificatorios en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Acuerdos

del Consejo General

de los órganos desconcentrados

Actas

del Consejo General

de la Junta General Ejecutiva

de los órganos desconcentrados

Documentación para capacitación a funcionarios de casilla

Material didáctico

Manual de funcionario de casilla

Hoja de datos del ciudadano seleccionado asistente a curso de capacitación

Nombramiento de funcionario de casilla

Relación de ciudadanos insaculados que reciben su carta invitación

Concentrado de ciudadanos insaculados capacitados

Concentrado de ciudadanos insaculados capacitados aptos

Relación de ciudadanos y capacitados no aptos

Relación de la ubicación de los módulos de capacitación

Documentación electoral

Boleta para la elección de gobernador

Boleta para la elección de diputados locales por el principio de mayoría relativa

Boleta para la elección de diputados locales por el principio de representación proporcional

Boleta para la elección de presidentes municipales

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de diputados locales

Acta de escrutinio y cómputo de casilla especial de la elección de diputados locales por el principio de representación proporcional

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de gobernador

Acta de escrutinio y cómputo de casilla especial de la elección de gobernador

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de presidentes municipales

Constancia de integración de expedientes y remisión de los paquetes de casilla

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de gobernador levantada en la comisión distrital

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de diputados locales levantada en la comisión distrital

Acta de escrutinio y cómputo de casilla de la elección de presidentes municipales levantada en la comisión distrital

Acta de cómputo distrital de la elección de gobernador

Acta de cómputo distrital de la elección de diputados locales por el principio de mayoría relativa

Acta de cómputo distrital de la elección de diputados locales por el principio de representación proporcional

Acta de cómputo distrital de la elección de presidentes municipales

Acta de cómputo de circunscripción plurinominal de la elección de diputados locales por el principio de representación proporcional

Publicación de listas nominales

Publicación de resultados oficiales

Documentación para observación electoral

Solicitud para acreditación de observador electoral de las actividades del proceso electoral

Acreditación de observador electoral

Papelería para organizaciones políticas

Formato de registro de Comisionado representante de partido político ante Consejo General

Formato de registro de Comisionado representantes de partido político ante los órganos desconcentrados

Formato de registro de representantes de partido político ante casilla electoral

Formato de solicitud de registro de organización política

Formato de registro de organización política

Formato de negativa de registro de organización política
Formato de solicitud de registro de asociación política
Formato de registro de asociación política
Formato de negativa de registro de asociación política
Formato de solicitud de registro de partidos políticos
Formato de registro de partidos políticos
Formato de negativa de registro de partidos políticos
Formato de registro de denominación emblema, color o colores
Formato de registro de plataforma electoral de partidos políticos
Formato de declaración de principios, programa de acción y estatutos
Formato de solicitud de suspensión o cancelación de registro de partido político
Formato de notificación de fusión, coalición o frente
Formato de notificación de la estructura estatal de partidos políticos
Formato de notificación de sustitución de funcionario de partidos políticos
Formato de registro de fórmulas de candidatos
Formato de notificación de sustitución de candidatos
Formato de entrega de listas nominales
Formato de control y archivo de recursos de revisión, apelación e inconformidad
Formato de solicitud de investigación de actividades de otros partidos
Formato de notificación del acceso a radio y tv
Formato de publicación de pérdida de registro
Constancias de mayoría
Papelería para prerrogativas a partidos políticos
Recibos de pago de ministraciones
Formato de informe anual del financiamiento público
Formato de informe sobre el origen y destino de los recursos de las campañas electorales del partido político
Papelería de uso común
Hojas membretadas
Folders
Sobres
Carpetas
Tarjetas de presentación

Identificaciones

Tarjetas de escritorio

Libretas de apuntes

Documentos de uso común

Convenios

Oficios

Memorandums

Requisiciones

Cartas

Invitaciones

Esquemas

Mapas

Felicitaciones

Esqueles

Papelería para consultas informativas

Formato de solicitud-comunidad externa de información impresa o en medio magnético

Formato de solicitud interna de información impresa o en medio magnético

Formato de respuesta a solicitud de información

Formato para registro de consulta

Formato para sistematización de información consultada

Página de internet permanente y de jornada electoral

Falta documentación administrativa (de proveedores y de finanzas)

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Orden, legalidad y agilización de respuesta y archivo por medio de la distinción visual y de elementos, economía en la redacción y materiales, facilidad en la concentración y sistematización de datos para análisis, legibilidad, etc.

Estilos y lenguajes

Cada subsistema o en su caso documento, deberá poseer una serie de especificaciones que por su relación directa con el contenido sea más fácil de usar que de modificar, de preferencia deberá ser un formato de llenado, ya sea impreso o computarizado con tipografía propia y facilidad de secuencia.

Deberá contener elementos como la numeración y el asunto para permitir su pronta identificación, y el diseño debe ser distinto por área y jerarquía.

Mecanismos de implementación del programa

Se consultará con el departamento jurídico, con cada área si se trata de un documento especial para sus funciones y con el área administrativa para su aprobación.

Se cargarán en la base de datos con acceso a todo el personal una plantilla o machote de cada documento, cualquier variación tendrá que consultarse con el responsable del programa, deberá realizarse una capacitación general al implantarse y una inducción a cada contratación, además de revisiones cuando se observe algún malentendido general.

Perfil de los agentes técnicos

Sería conveniente la contratación de una consultoría que nos orientara con criterios de documentación modernos y ahorrativos.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Un especialista u oficina especializada en documentación e implementación de sus mejores usos. Seguramente será conveniente contratar diseñadores externos, o si la consultoría así lo sugiere un equipo de diseñadores especial interno efímero.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Deberá ser institucional, por medio del secretario ejecutivo, bajo instrucciones del Consejo y como encargado el responsable del programa involucrando a las áreas interesadas y allanando el terreno a la capacitación.

Plan de trabajo

En cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, se contratará a la consultoría o en su defecto se elaborará la base de datos llevando a acabo una investigación y diseño al interior

Ritmos

Deberán plantearse de acuerdo a los ritmos que establezca la consultoría o si es el caso, el trabajo interno.

Puntos de control

Se podrían plantear tentativamente ya que no se ha consultado con ningún experto, tres puntos de control, uno de propuestas, uno a la mitad del desarrollo y uno final.

Plazos

Opino que el trabajo podría tomar, después de aprobar el sistema de identificadores visuales entre uno y tres meses máximo.

8.1.3 PROGRAMA 3 Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen las piezas seriadas de comunicación gráfica en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Síntesis informativa

Formato de registro y sistematización de la información de los medios de comunicación masiva

Memorias

Plataformas de los candidatos y partidos políticos

Revista URNA/

Folletos

Informes de dirección y presidencia

Plan general de actividades

Presupuesto

Manuales

Ediciones especiales

Código de Elecciones

Directorio interno

Directorios externos

Archivo de investigaciones patrocinadas por el IEV

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Estas series están diseñadas para divulgar la información que se genera sobre el IEV y asuntos relacionados dentro y fuera de ella. Es por eso que su aportación será el sondeo y la información especializada para consultas. Es importante que se contemple a quién van dirigidos, y buscar que los contenidos sean lo menos equívocos posible, aclarando las palabras ambiguas o de posible mala interpretación, la política general de comunicación debe ser entendida en su más amplio sentido por los redactores e investigadores de estos documentos. Es indispensable considerar a todos los segmentos de la población veracruzana para la difusión de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y las organizaciones políticas.

Estilos y lenguajes

Deben ser visualmente congruentes entre ellos y con el resto de los documentos. Contener el menor grado posible de lenguaje técnico a menos que esté justificado en el mismo texto. La disposición de los textos tendrá un orden lógico e igualmente los autores deben ser incluidos en orden coherente con el propósito del texto.

Deben ser formatos preestablecidos para agilizar su producción, cada uno debe contener sus propias reglas de producción, responsabilidades, redacción, diseño, cronograma, ruta distributiva, etc.

El archivo de investigaciones patrocinadas por el IEV se refiere a la capacidad de absorción de recursos creativos e investigativos que debe desarrollar la institución. El contacto amistoso que existe con universidades y centros de investigación debe ampliarse al patrocinio de investigaciones que enriquezcan el acervo teórico, práctico o audiovisual de el IEV. Se deberá lanzar una convocatoria anual para recibir proyectos y el Consejo General puede decidir de entre ellos cual es el que tiene más afinidad y consistencia para ser apoyado. Deberá contener presupuesto, cronograma, etc.

Mecanismos de implementación del programa

Las ediciones sólo requerirán una adecuación a los nuevos elementos de diseño, ya que éstas de por sí se atienen a dichos criterios, aunque se deberá, indispensablemente, elaborar un manual de criterios editoriales para no depender del Consejo General para la aprobación de estas piezas, y poder descansar en un consejo editorial especializado en el asunto. Por último se deberá incluir en la cosultoría del programa 2 un diseño de los documentos de registro de éste y una capacitación especial. Una vez implementados todos los programas internos, se procederá a la campaña de propaganda y publicidad externa, ese puede ser un buen momento para convocar proyectos de investigación.

Perfil de los agentes técnicos

La misma consultoría o equipo de trabajo del programa 2, y en el manual de criterios editoriales se incluirá el perfil del consejo editorial, mismo que se hará cargo de aprobar las propuestas de investigación

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Los mismos del programa 2 excepto en lo que respecta al consejo editorial, cuyos mecanismos se establecerán en el manual de criterios editoriales

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Los mismos del programa 2.

Plan de trabajo

Este programa se puede comenzar a implementar en ediciones en cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, en las demás áreas se llevará a cabo con la capacitación de toda la intervención.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en el programa 2

8.1.4 PROGRAMA 4 Sistema de soportes audiovisuales

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el Sistema de soportes audiovisuales en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Cápsulas informativas para inducción

Reportajes de profundidad

Archivo audiovisual político electoral externo e interno

Films

Audio

Video

Fotografía

Diapositivas

Etc.

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

El papel de este sistema será –salvo excepciones- de uso didáctico, los contenidos deberán considerarse con seriedad y claridad. El tratamiento dependerá del destinatario y los criterios de realización deben observar una línea de información profunda y clara, que utilice y propicie la creatividad y atraiga a la actitud y la acción democrática.

Este rubro también puede ser abierto a concurso por una investigación patrocinada por el IEV. Es indispensable considerar a todos los segmentos de la población veracruzana para la difusión de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y las organizaciones políticas.

Estilos y lenguajes

Deberán difundir la política general de imagen, aunque con las lógicas variaciones que exigirá el contenido. Los criterios de realización deben ser creativos para obtener alta calidad a costo razonable, y contemplar mientras sea susceptible a confusiones, la diferenciación de el IEV y el Instituto Federal Electoral y Registro Federal de Electores.

Mecanismos de implementación del programa

Elaboración de un manual de criterios de elaboración de audiovisuales, capacitación y convocatoria.

Perfil de los agentes técnicos

Diseñadores gráficos, equipo que dicte los criterios de los audiovisuales, investigadores que deseen desarrollar material audiovisual que aporte a los fines de la institución, aunque el responsable de este programa también será el consejo editorial

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

El equipo que elabore el manual será responsable de estos criterios, serán muy parecidos a los del programa anterior

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

La relación entre el consejo editorial y el equipo de control dependerá de lo que se interese el equipo de control en el campo editorial, por lo demás el equipo de control se limitará a comprobar que los criterios de diseño y comunicación se apliquen en las emisiones correspondientes

Plan de trabajo

Este programa se puede comenzar a implementar en cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, en las demás áreas se llevará a cabo con la capacitación de toda la intervención.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en el programa 2

8.1.5 PROGRAMA 5 Sistema de señalización del entorno

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el Sistema de señalización del entorno en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Señalización del edificio central

Señalización de áreas y oficinas

Señalización de fachada

Señalización vial

Señalización de los edificios de órganos desconcentrados

Señalización de áreas y oficinas

Señalización de fachada

Señalización vial

Señalización de casillas electorales

Señalización exterior

Señalización vial

Señalización de sedes provisionales

Señalización exterior

Señalización vial

Señalización provisional

Carteles

Anuncios

Rótulos de periodo de trabajo para fachada

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Es un sistema puramente significativo así que debe ser apoyado por toda la política de imagen para obtener la lectura deseada. Deberá apegarse estrictamente a los usos de logotipos, colores y materiales y hacer patente la jerarquización de áreas y puestos de acuerdo con lo establecido en el programa de soportes gráficos

Estilos y lenguajes

El material en que se elaboren deberá ser vistoso y resistente al clima, todos deberán elaborarse con el mismo material y recibir igual mantenimiento constante.

Es posible que se desee incluir la señalización en la remodelación o decoración del edificio, de este modo no se deberá gastar demasiado y se reduce el riesgo de hacer los anuncios de lámina y pintura que dan una apariencia publicitaria

Mecanismos de implementación del programa

Elaboración de un manual de criterios de elaboración de señalizadores del entorno, capacitación y convocatoria.

Perfil de los agentes técnicos

Diseñadores gráficos, equipo que dicte los criterios.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

El equipo que elabore el manual será responsable de estos criterios, serán muy parecidos a los del programa anterior

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El equipo de control se limitará a comprobar que los criterios de diseño y comunicación se apliquen en las emisiones correspondientes.

Plan de trabajo

Este programa se puede comenzar a implementar en cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, se llevará a cabo con la capacitación de toda la intervención.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en el programa 2

8.1.6 PROGRAMA 6 Sistema de comunicaciones publicitarias

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el Sistema de comunicaciones publicitarias en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Publicidad institucional: anuncios del carácter de la institución o alguna de sus funciones y actividades

Publicidad normal en año no electoral en forma de cápsulas informativas o de afianzamiento institucional (logotipos o rúbricas) además de la cortinilla en programas de prerrogativa de partidos políticos, intervención en medios organizando alguna presentación conjunta de partidos o personajes relacionados con el ámbito político electoral, etc.

En televisión

En radio

En prensa

En cartel y espectacular

Publicidad reclutadora: anuncios destinados a los posibles funcionarios de casilla y el posterior agradecimiento a la participación ciudadana

Anuncios destinados a la atracción de ciudadanos sorteados para ser funcionarios de casilla y convocatoria a observadores electorales, posteriormente el anuncio de estadísticas resultantes de la participación y el reconocimiento respectivo

En televisión

En radio

En prensa

En cartel y espectacular

Publicidad temporal: anuncios relacionados con una actividad extraordinaria en el IEV como la organización de referendums, plebiscitos o segundas vueltas

En televisión

En radio

En prensa

En cartel y espectacular

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Cada uno de los tipos de publicidad anteriores contiene en sí la posibilidad de hacer llegar al público objetivo de forma muy directa, los mensajes que el IEV quiere proyectar, es por eso que se deben recordar los tres elementos clave de la política general de imagen y comunicación:

El carácter de local de el IEV

El carácter de autoridad defensora de los derechos político electorales de los veracruzanos de el IEV

Su apertura a la participación ciudadana en busca de esa defensa

Estilos y lenguajes

Deberá hacerse un proyecto mercadológico antes de realizar la campaña, esta deberá consumir de preferencia los recursos investigativos y creativos de los programas de soporte audiovisual y de las piezas seriadas de comunicación gráfica y deberá de mantener una congruencia relación de algún tipo especial con los criterios de uso de los identificadores visuales, colores y la redacción de mensajes. Es indispensable considerar a todos los segmentos de la población veracruzana para la difusión de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y las organizaciones políticas

Mecanismos de implementación del programa

Elaboración de un manual de criterios de elaboración de publicidad, capacitación y convocatoria.

Perfil de los agentes técnicos

Diseñadores, comunicadores, publicistas, redactores, etcétera, equipo que dicte los criterios publicitarios.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

El equipo que elabore el manual será responsable de estos criterios, serán muy parecidos a los del programa anterior

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El equipo de control se limitará a comprobar que los criterios de diseño y comunicación se apliquen en las emisiones correspondientes.

Plan de trabajo

Este programa se puede implementar en cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, se llevará a cabo con la capacitación de toda la intervención.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en el programa 2

8.2 Intervención en el sistema de entorno

8.21. PROGRAMA 7 Infraestructura arquitectónica

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene la Infraestructura arquitectónica en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Edificio central y su entorno exterior

Otros edificios u oficinas

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

La infraestructura arquitectónica es la base del sistema de entorno, sobre ella se sitúa gran parte de la atención acerca de él, su condición es difícil de modificar, por lo tanto, debe ser congruente con la política general de imagen y comunicación. Debe combinar la amplitud y la sobriedad con una apariencia austera y confortable, ya que no ser un derroche de recursos, pero debe decir que el IEV cuenta con lo necesario para dotarse de elementos para trabajar con el debido orden y disposición

Estilos y lenguajes

Se deberán determinar los lugares estratégicos de entorno, aprovechar al máximo los recursos ya existentes y evitar a toda costa el desperdicio de espacio o de recursos, deberá ser una intervención sencilla que facilite el mantenimiento y no moleste a los vecinos. Se le debe prestar atención especial a las áreas susceptibles de crecer por temporadas como la sala del Consejo General, la de prensa, la del PREP, etc.

Por otro lado, las modificaciones a estructura desconcentrada y casillas electorales no se pueden realizar en este nivel, sin embargo se debe hacer un registro (tal vez fotográfico) de las locaciones para diseñar criterios unificadores de mobiliario y señalización según su entorno arquitectónico.

Sería conveniente la contratación de una consultoría que nos orientara con criterios de documentación modernos y ahorrativos.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Un especialista u oficina especializada en criterios arquitectónicos, si la consultoría así lo sugiere un equipo de especialistas interno eventual.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Deberá ser institucional, por medio del secretario ejecutivo, bajo instrucciones del Consejo y como encargado el responsable del programa involucrando a las áreas interesadas y allanando el terreno a la capacitación.

Plan de trabajo

En cuanto se apruebe el sistema de identificadores visuales, se contratará a la consultoría o en su defecto se elaborará la base de datos llevando a acabo una investigación y diseño al interior

Ritmos

Deberán plantearse de acuerdo a los ritmos que establezca la consultoría o si es el caso, el trabajo interno.

Puntos de control

Se podrían plantear tentativamente ya que no se ha consultado con ningún experto, tres puntos de control, uno de propuestas, uno a la mitad del desarrollo y uno final.

Plazos

Opino que el trabajo podría tomar, después de aprobar el sistema de identificadores visuales entre uno y tres meses máximo.

8.2.2 PROGRAMA 8 Ambientación interior y exterior

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen la ambientación interior y exterior en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Decoración

Acabados

Equipamiento básico

Mobiliario de oficinas centrales y órganos desconcentrados

Salas de espera

Libreros

Archiveros

Estantes

Mobiliario electoral

Urnas

Mamparas

Mesas

Sillas

Techillos

Mantel

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

De preferencia utilizar los colores institucionales o una combinación relacionada con su uso, se podrán hacer modificaciones relativas al uso del color pero se deberá mantener una estética uniforme y planeada con apariencia de tranquilidad apacibilidad, confort y disponibilidad para las estancias largas en las oficinas y una disposición útil para los periodistas en sus entradas, salidas, transmisiones y entrevistas.

Por otro lado, un poco más complicado por obvias razones será diseñar criterios de ambientación para la estructura desconcentrada y casillas electorales, pero valdría la pena la intervención tomando en cuenta la opacidad de la imagen de el IEV en el votante común

Estilos y lenguajes

Por medio de este sistema se puede resolver una parte de los problemas de arquitectura como la inmutabilidad del edificio y además se define el diseño del entorno, ya que se puede hacer un mejor aprovechamiento del espacio, mobiliario, luz, clima, etcétera y acentuar el uso de los colores institucionales y la estética del proyecto de imagen.

Mecanismos de implementación del programa

Perfil de los agentes técnicos

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Plan de trabajo

Ritmos

Puntos de control

Plazos

8.2.3 PROGRAMA 9 Equipamiento ligero

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el equipamiento ligero en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Accesorios de escritorio

Agendas

Calendarios

Lapiceros

Sellos

Cojines de tinta

Carpetas

Portafolios

Archivero de escritorio

Tazas

Vasos

Portavasos

Cubiertos

Ceniceros

Cuadros

Lámparas

Adornos

Ventialdores

Basureros

Revisteros

Atriles

Accesorios de computadora

Tapetes

Sombrilleros

Despachadores de agua

Cafeteras

Material electoral

Crayolas

Tapetes

Sellos

Cojín de tinta

Útiles de escritorio

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Este programa debe expresar coherencia con la ambientación y a su vez ningún exceso de accesorios, es por ello que, a excepción del material electoral, se debe considerar seriamente qué piezas y qué diseño se deben adquirir.

Estilos y lenguajes

Este conjunto de accesorios es un lógico complemento del sistema de mobiliario y arquitectura, por medio de ellos se “redondea” la imagen del entorno, y son una extensión de los soportes gráficos identificatorios, así que deben seguir los mismos criterios.

Mecanismos de implementación del programa

En lo referente a material electoral, deberá efectuarse la inversión en primer lugar, ya que esto representará junto con la ambientación, un modo de uniformar la heterogeneidad de los contextos arquitectónicos y deberá de realizarse con la asesoría especializada preferentemente de los mismos diseñadores que ayudaron con la ambientación.

Perfil de los agentes técnicos

Sería conveniente la contratación de una consultoría que nos orientara con criterios de diseño de interiores.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Un especialista u oficina especializada en diseño de interiores.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Deberá ser institucional, por medio del secretario ejecutivo, bajo instrucciones del Consejo.

Plan de trabajo

Seguramente se remodelará al mismo tiempo el exterior y los interiores.

Ritmos

Deberán plantearse de acuerdo a los ritmos que establezca la consultoría o si es el caso, el trabajo interno.

Puntos de control

Se podrían plantear tentativamente ya que no se ha consultado con ningún experto, tres puntos de control, uno de propuestas, uno a la mitad del desarrollo y uno final.

Plazos

Opino que el trabajo podría tomar, después de aprobar el sistema de identificadores visuales entre uno y tres meses máximo.

8.2.4 PROGRAMA 10 Montajes efimeros

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen los montajes efimeros en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Casillas electorales

Módulos de capacitación fijos e itinerantes

Oficinas de estructura descentralizada

Exposiciones

Stands

Presentaciones

Pantallas gigantes de resultados preliminares

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Los montajes efimeros deben ser vistos como modos de hacer llegar a personas no involucradas con el trabajo interno de el IEV alguna actividad, cualquiera que esta sea, de modo que en el montaje deberá haber evidencias explicativas de lo que pasa en ese lugar, sus orígenes, motivos, procedimiento, el nombre de la persona encargada, etc. Es importante que se cuide de no hacer el ambiente oscuro y denso poniendo atención en los colores de la escenografía.

Los actos públicos a los que está acostumbrado el auditorio por lo regular se montan frente una mampara forrada de tela oscura con letras de unisel difícilmente estéticas, la corrección de este estilo puede hacer evidente la intervención en la imagen de el IEV.

Estilos y lenguajes

Las casillas electorales y los módulos itinerantes de capacitación son considerados montajes efímeros y sin embargo son unas de las piezas de entorno más importantes de la imagen, porque son para el público objetivo más directo del IEV. Así que los contenidos ideológicos que rijan su diseño deben ser la reconocibilidad y diferenciación de la organización federal de elecciones.

En cuanto a los demás elementos, sus criterios deberán transportar a la sucursal el diseño de entorno central.

Mecanismos de implementación del programa

Este programa se deberá correr al principio de la implementación y deberá de realizarse bajo la asesoría especializada de los arquitectos y diseñadores que trabajarán en los demás sistemas.

Perfil de los agentes técnicos

Diseñadores y arquitectos de otros programas

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Los mismos que los anteriores programas

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Plan de trabajo

Rítmicos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que los programas anteriores

8.2.5 PROGRAMA 11 Equipamiento técnico

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el equipamiento técnico en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Electrónica

Equipo de sonido

Equipo de video

Equipo de fotocopiado

Equipo fotográfico

Telefonía

Informática

Computadoras

Impresoras

Servidores

Hardware especial

Paquetería

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

En este caso entra en juego la eficiencia del equipo de acuerdo a su precio, la legalidad de la adquisición de las piezas –evitar que sean robadas o plagiadas- y el uso vigilado de ellos. Se deberán observar estrictamente todas las reglas de seguridad que se recomienden al utilizar estos instrumentos pues es muy importante no descuidar ni el equipo ni al personal y dentro de lo posible deberán ajustarse al diseño de ambientación interior y exterior

Estilos y lenguajes

Es muy importante considerar las necesidades electrónicas que se deben cubrir en la sala de prensa, la del PREP, las del archivo del Consejo General, la red interna, la paquetería especial para contabilidad, para consulta externa, para elaboración de documentos, etc.

Mecanismos de implementación del programa

La adquisición de nuevas piezas se irá haciendo conforme lo requiera la gestión normal de la institución, pero sí es apremiante por razones de motivación y de identidad, que se implementen los requisitos de seguridad en los primeros esfuerzos de intervención.

Perfil de los agentes técnicos

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Plan de trabajo

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en los programas anteriores de entorno.

8.2.6 PROGRAMA 12 Emblemática

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene la emblemática en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Banderas

Estandartes

Trofeos

Obsequios

Diplomas

Reconocimientos

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Hacer extensiva una parte de la imagen institucional implicará hacer llegar los mejores deseos e intenciones a las personas, es por eso que los motivos deben ser alegres y vistosos, dejando de lado la sobriedad que caracteriza lo público, es decir, haciendo más personal y humana la redacción de los discursos tanto visuales como escritos

Estilos y lenguajes

Es un complemento del sistema de identificadores visuales, por lo tanto se deberán hacer primero los esfuerzos mayores de identidad e imagen para hacer válida la aparición de un significante de este tipo, además de los criterios requeridos por el caso específico

Mecanismos de implementación del programa

Este programa se puede implementar al mismo tiempo que el de equipamiento ligero ya que su importancia no es mayor, aunque sí debe realizarse. Se debe recurrir al diseñador interno, a menos que no sea su campo, por ejemplo en los obsequios, en cuyo caso se podrá asesorar por otro especialista.

Perfil de los agentes técnicos

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Plan de trabajo

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en los programas anteriores.

8.2.7 PROGRAMA 14 Parque móvil

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene el parque móvil en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Automóviles

Camionetas

Vehículos provisionales (lanchas, bestias, etc.)

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Los atributos que debe comunicar el parque móvil son orden, limpieza, buen estado de la carrocería, mantenimiento para evitar la contaminación, choferes preparados y prudentes, distinción entre carros insignia y de uso personal, (los primeros pueden llevar la señalización en algún lugar evidente y los segundos un portaplaca distintivo)

Estilos y lenguajes

Es un instrumento del sistema de señalización del entorno, por lo tanto deberá apegarse estrictamente a los usos de logotipos, colores y materiales y destinárseles un lugar apropiado para almacenamiento con su propia señalización.

Mecanismos de implementación del programa

Deberán de señalizarse los vehículos al mismo tiempo que la intervención sobre la ambientación

Perfil de los agentes técnicos

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

Plan de trabajo

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos que en los programas anteriores.

8.3 Intervención en el sistema de actuaciones

8.3.1 PROGRAMA 15 Normativización de la comunicación verbal

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene la normativización de la comunicación verbal en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Comunicación verbal de la plantilla central

Comunicación verbal de la plantilla de capacitación

Comunicación verbal de la plantilla descentralizada

Comunicación verbal de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

La comunicación verbal de la plantilla deberá ser dentro de lo posible, un reflejo del correcto entendimiento e interpretación del verdadero objetivo último de su trabajo en particular, y del trabajo conjunto que implica el correcto desempeño de las funciones de el IEV. Todo el personal, por breve que sea su estancia o por fuera que pueda estar su trabajo de implicaciones políticas deberá expresarse correctamente cuando se trate de la institución y de ser posible de cualquier otro tema

Estilos y lenguajes

Para no caer en el uso indiscriminado de lugares comunes o terminología excesiva, los discursos hablados no deben partir únicamente de la memorización de ciertas frases clave, si no de la explicación a conciencia de los conceptos clave.

Mecanismos de implementación del programa

La inducción de este programa por lo menos en su forma más elemental, es de primera necesidad por razones de motivación y de capacitación comunicacional, la gestión deberá ser interna asesorada por especialistas en la elaboración de programas motivacionales progresivos, con el fin de dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2

8.3.2 PROGRAMA 16 Normativas de imagen personal

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen las normativas de imagen personal en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Normativas de imagen personal de la plantilla central

Normativas de imagen personal de la plantilla de capacitación

Normativas de imagen personal de la plantilla descentralizada

Normativas de imagen personal de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Las normativas de imagen personal de la plantilla deberán basarse en el orden, la limpieza, el buen gusto y la seriedad. Se deberán establecer normas en el vestir y el calzado apropiadas para cada caso, y facilitar al personal, dentro de lo posible los medios para mantener la pertinencia. Tal vez se deba someter a votación el uso de uniformes.

Estilos y lenguajes

Se pueden establecer criterios como uniformes para los funcionarios de casilla y estructura desconcentrada en las campañas de capacitación y en la jornada electoral, aunque para eso se debe tomar en cuenta la época del año, el clima que se espera para esos días, las edades y preferencias de los usuarios, etc.

Mecanismos de implementación del programa

La gestión deberá ser interna asesorada por especialistas y habrá que dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2.

8.3.3 PROGRAMA 17 Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen las normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno de la plantilla central

Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno de la plantilla de capacitación

Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno de la plantilla descentralizada

Normativas de gestión del sistema de comunicaciones y del sistema de entorno de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Se debe de tomar en cuenta las necesidades del usuario y responsable de la normatividad, deben de ser lo suficientemente amplias para que cualquier cambio de personal permita la continuidad de los programas, y lo suficientemente definidas para evitar equivocaciones de interpretación o ejecución. Del mismo modo se deben incluir en la inducción y capacitación las normas básicas de esta normatividad.

Estilos y lenguajes

El discurso debe ser redactado en lenguaje común o en su defecto en la terminología dominada por el perfil de puesto del usuario con sus respectivas definiciones e ilustraciones, de una manera sencilla y concreta evitando al máximo las pérdidas de objetividad y las dobles interpretaciones.

Mecanismos de implementación del programa

La inducción de este programa por lo menos en su forma más elemental, es de primera necesidad por razones de motivación y de capacitación comunicacional, la gestión deberá ser interna asesorada por especialistas en la elaboración de programas motivacionales progresivos, con el fin de dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2

8.3.4 PROGRAMA 18 Entrenamiento y actualización en normas operativas

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen el entrenamiento y actualización en normas operativas en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Entrenamiento y actualización en normas operativas de la plantilla central

Entrenamiento y actualización en normas operativas de la plantilla de capacitación

Entrenamiento y actualización en normas operativas de la plantilla descentralizada

Entrenamiento y actualización en normas operativas de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Se deberá poner al tanto de la importancia de su colaboración en las normas operativas a la totalidad del personal, para que tiendan a aceptarlas y ayuden a su permanencia y actualización.

Estilos y lenguajes

Los estilos de discurso en los que se debe capacitar al personal deberán ser aquellos que queden establecidos en cada programa particular. Sobre todo el que corresponda más directamente a su área y tipo de trabajo.

Mecanismos de implementación del programa

La inducción de este programa por lo menos en su forma más elemental, es de primera necesidad por razones de motivación y de capacitación comunicacional, la gestión deberá ser interna asesorada por especialistas en la elaboración de programas motivacionales progresivos, con el fin de dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2

8.3.5 PROGRAMA 19 Formación y capacitación en relaciones humanas

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene la formación y capacitación en relaciones humanas en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Formación y capacitación en relaciones humanas de la plantilla central

Formación y capacitación en relaciones humanas de la plantilla de capacitación

Formación y capacitación en relaciones humanas de la plantilla descentralizada

Formación y capacitación en relaciones humanas de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

La importancia sustancial que tiene el respeto a los derechos universales para el IEV, es el motivo por el cual las relaciones personales serán un punto clave en la imagen institucional. En todos los niveles de la plantilla y sin importar su puesto, la capacitación debe hacer hincapié en la igualdad y justicia de trato con cualquier persona, grupo de personas, cosa, corriente ideológica, etcétera, que tenga contacto con el personal.

Estilos y lenguajes

El conocimiento adecuado de los fines y principios de el IEV y de la importancia de la propia colaboración para el cabal cumplimiento de ellos deberá interpretarse en el discurso de relaciones humanas para la institución.

Mecanismos de implementación del programa

La inducción de este programa por lo menos en su forma más elemental, es de primera necesidad por razones de motivación y de capacitación comunicacional, la gestión deberá ser interna asesorada por

especialistas en la elaboración de programas motivacionales progresivos, con el fin de dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2

8.3.6 PROGRAMA 20 Formación cultural y estética

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tiene la formación cultural y estética en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Formación cultural y estética de la plantilla central

Formación cultural y estética de la plantilla de capacitación

Formación cultural y estética humanas de la plantilla descentralizada

Formación cultural y estética de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Con el objeto de que el personal conozca más a fondo la naturaleza de su trabajo, del de los demás y desarrolle afinidad con la imagen institucional, se deberá cuidar que la formación cultural y estética dentro de el IEV busque estar acorde con esos dos factores, además de tomar en cuenta las preferencias personales del trabajador.

Por desgracia algunos elementos como los funcionarios de casilla pasan muy poco tiempo en contacto con el IEV para tomar una capacitación tan excluida del objetivo funcional de su reclutamiento, pero sin embargo se puede hacer breve referencia a las normas básicas de esta formación y predicar con el ejemplo.

Estilos y lenguajes

Para estar de acuerdo con la personalidad que el IEV busca proyectar, deberá buscarse que la formación estética y cultural sea en función de hacer a la persona más apta para su trabajo y generar en ella un sentimiento de confianza en sí misma y los demás, hacer también un ambiente de trabajo más agradable con intereses y espacios que se puedan compartir con gusto y orgullo.

Mecanismos de implementación del programa

La gestión deberá ser interna asesorada por especialistas y habrá que dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Rítmicos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2.

8.3.7 PROGRAMA 21 Formación y capacitación en imagen y comunicación

Objetivos particulares del programa

Describir la importancia que tienen la formación y capacitación en imagen y comunicación en la imagen institucional

Especificar la modalidad de gestión para la implementación, seguimiento y modificación del programa

Especificar la jerarquía y prioridad de este programa particular en la imagen institucional general

Explicar los alcances normativos del programa

Describir el nivel de comprensión de la temática, habitualidad, predisposición, compatibilidad y fluidez de los mecanismos

Especificar los requerimientos de la convocatoria técnica y de pertinencia con la institución de los servicios requeridos

Campo empírico del programa

Formación y capacitación en imagen y comunicación de la plantilla central

Formación y capacitación en imagen y comunicación de la plantilla de capacitación

Formación y capacitación en imagen y comunicación de la plantilla descentralizada

Formación y capacitación en imagen y comunicación de los funcionarios de casilla

Contenidos ideológicos del programa

Atributos a comunicar

Con el objeto de que el personal lleve a cabo con puntualidad la parte que le corresponde de la identidad institucional, se debe incluir formación y capacitación en imagen y comunicación en los programas de inducción y actualización de la imagen de el IEV. Los elementos efímeros como los funcionarios de casilla deberán recibir instrucciones al respecto y poseer material de apoyo

Estilos y lenguajes

Para estar de acuerdo con la personalidad que el IEV busca proyectar, deberá buscarse que la formación y capacitación en imagen y comunicación se apegue estrictamente a los programas y de preferencia sea diseñada e impartida por capacitadores apropiados acompañados de las personas que los conozca más a fondo y el apoyo técnico que hicieron el programa para resolver dudas y escuchar y procesar sugerencias, el personal debe estar involucrado en la elaboración de la parte de imagen que le corresponde.

Mecanismos de implementación del programa

La gestión deberá ser interna asesorada por especialistas y habrá que dejar documentado un proyecto de seguimiento y supervisión.

Perfil de los agentes técnicos

Personal interno encargado de la intervención con la asesoría de capacitadores especializados.

Mecanismo de captación y contratación de los mismos (criterios de convocatoria)

Convocatoria y licitación de la empresa más adecuada para los objetivos.

Criterios de interacción entre el agente técnico y el equipo de control

El agente técnico propondrá la forma de trabajo y la transferencia de sus conocimientos para el trabajo posterior a su contratación.

Plan de trabajo

Capacitar en toda la intervención y usos de los criterios de comunicación y diseño en un solo curso diseñado por la asesoría.

Ritmos

Puntos de control

Plazos

Los mismos del programa 2.

Con este punto damos por concluida la propuesta de intervención.

Conclusiones

El diagnóstico y la propuesta de intervención en la semiosis institucional de la Comisión Estatal Electoral de Veracruz, se dividió para efectos de esta tesis en tres partes. La primera está dividida en dos capítulos, el primero es *La semiosis institucional*, en él propuse un acuerdo sobre la terminología utilizada en el resto de la tesis. Para comenzar analicé el término semiosis; a pesar de que los autores que cito en este capítulo tienen diferentes puntos de vista acerca del término, se puede decir que coinciden en que la semiosis es un proceso mental que se produce en el perceptor de un signo, y en el cuál, el sujeto lo asocia con lo que su experiencia, inclinaciones y demás incidentes particulares le dicen de lo que representa.

Lo institucional se revisó desde diferentes enfoques, el primero dice que la institución es un sistema, ya sea de regulación de la sociedad, normativo de conductas o cognitivo, este último es el más actual, dice que las instituciones vigilan la conducta a través del control de las concepciones compartidas por los individuos de lo que es el mundo y los tipos de acción que pueden ser desempeñados por tipos de actores. El proceso de institucionalización por su parte se analiza en tres niveles, el de habitualización, de objetificación y sedimentación que se refieren respectivamente, dada una problemática o necesidad social para la que se crean mecanismos de satisfacción: a) a que una de estas soluciones se difunde en la sociedad; b) los miembros de la estructura monitorean a los competidores para seguir vigentes y teorizan acerca de sus aciertos y errores; c) tiene continuidad histórica sorteando la resistencia que resulta de no poder comprobar sus resultados o de haber afectado a una parte de la sociedad en su desempeño. Las teorías del nuevo institucionalismo y la elección racional, coinciden, según Abell, en que la organización tiene componentes regulativos, sobre los que se basan las acciones e interacciones de los individuos que las integran, lo que sobresale de las conductas de los mismos.

En este trabajo, basado en la metodología de Norberto Cháves, entenderemos la semiosis institucional como el proceso natural, artificial o mixto, por medio del cual una institución se viste de significados. Lo que justifica que las organizaciones realicen un análisis meticuloso, lo más profundo posible de sus emisiones, es que al diseñar una forma de control, existen más posibilidades de que un observador asocie los identificadores institucionales con elementos positivos de ella. El autor propone que dicho análisis se divida en cuatro esferas, dos de ellas subjetivas e inconscientes: la identidad institucional y la imagen institucional, y las otras dos objetivas y conscientes: la realidad y la comunicación institucional.

La realidad institucional es "lo que es" la institución, su basamento jurídico, su estructura de recursos humanos y materiales, la forma en que se ha materializado la satisfacción de la demanda social a la que responde. La identidad está compuesta de las opiniones, concepciones y experiencias que de la institución tienen sus actores, esta será compartida por ellos con sus interlocutores fuera de la institución en múltiples formas, todos los contenidos de la comunicación institucional provienen de la identidad, porque cada vez que un empleado programa o realiza una emisión, piensa en función de la institución, ya sea el color de la fachada del edificio, el anuncio de la calle, una carta solicitando material de papelería o una campaña publicitaria y porque cuando no programa la emisión, y por ejemplo, habla de su trabajo con amigos y familia, está transmitiendo sus experiencias, visiones y demás ideas. La comunicación institucional, por ser el campo que se diagnostica y dónde se interviene, se divide para su estudio en tres esferas, la comunicación o los mensajes que están expresamente diseñados para comunicar, como la correspondencia; el entorno, es decir, cosas que comunican aunque ésta no es su principal función, como el edificio y el amueblado; y las actuaciones, que son todas las expresiones que realiza el personal consciente o inconscientemente como cuando contesta el teléfono o al vestir. Por su parte la imagen es también un conjunto de ideas, pero las del otro lado de la cerca: lo que piensa la sociedad acerca de la institución.

El segundo capítulo trata acerca de la metodología de Norberto Cháves, su nombre es *Las siete fases del trabajo*, en ese capítulo justifiqué el haber elegido esta metodología, y expliqué en qué consiste. Primero se acopia toda la información necesaria para conocer el estado actual y el ideal de las cuatro esferas de la identificación institucional y se va desde la investigación hasta el diagnóstico: *La investigación* o contextualización, consiste en una investigación profunda acerca de la institución y su realidad no variable, además de un vistazo al estado de las otras tres esferas. *La identificación* es el proceso por medio del cual se encuentran los atributos ideales que debe comunicar y los diferentes niveles en los que ese discurso debe entenderse, cuando se ha expuesto todo esto, se encuentra el discurso ideal efectivamente comunicable. *La sistematización* de los elementos comunicativos sería la creación de una matriz de registro ordenado de los vehículos semióticos existentes en la institución de acuerdo a las tres esferas de la comunicación institucional. Y por último, *el diagnóstico* o la enumeración y explicación de las diferencias entre el discurso de identidad y el sistema de comunicaciones óptimos y los actualmente existentes.

Una vez expuestos los defectos o huecos semióticos del sistema de las cuatro esferas, se plantea una intervención, primero *La política de imagen y comunicación* o la definición general de los contenidos y formas de emitir la semiosis institucional óptima, en segundo lugar, se establece si la *Estrategia general de la intervención* será únicamente comunicacional, infraestructural, o mixta. *El*

plan de la intervención sobre imagen y comunicación o la determinación del panorama sobre el que se va a intervenir, las prioridades y las condiciones especiales que se deberán tener en cuenta es la fase siete. Y basado en los anteriores planteamientos de intervención se desarrollan por último *Los programas de las intervenciones parciales*, la elaboración de cada programa particular, en el que quedan enumerados los objetivos perseguidos por cada programa, los elementos sobre los que actúa, la parte de discurso óptimo que le toca y las peculiaridades de la gestión.

Llevando el planteamiento metodológico a la práctica, la fase uno del trabajo, la investigación de realidad institucional reveló que el IEV está determinado jurídicamente por el Código de Elecciones y derechos políticos de los veracruzanos 2000 que la determinan como una institución autónoma, regida por un Consejo General integrado por representantes ciudadanos elegidos por el Congreso local de entre personas sin filiación partidaria; representantes de cada partido político con registro local; un Secretario General y un Secretario Ejecutivo, antes Director General. Además en ese Código se define su estructura central y desconcentrada, esta última es efímera y sólo se integra durante el proceso electoral, conforma el popularmente llamado ejército ciudadano: son comisiones locales en cada distrito electoral y municipio, cada una con un consejo igual que el del órgano central, sólo que los comisionados ciudadanos son elegidos por el Consejo General. Y cada una de las mesas directivas de casilla, que suman miles a lo largo del territorio veracruzano. El mismo Código determina el organigrama operativo básico para cumplir con las funciones como las prerrogativas de los partidos políticos, la capacitación electoral y la administración. El presupuesto que se la asigna es más que suficiente para su función, los sueldos que se perciben al trabajar en una institución electoral en estos días (luego de la reforma electoral de 1996) son altos en comparación con los de otras instituciones públicas, y aunque no se ha hecho de un edificio propio, el que renta puede ser suficiente para años no electorales, y en los electorales se adaptan estructuras provisionales para el programa de resultados preliminares y la sala de prensa. La integración social interna es bastante homogénea, ya que la plantilla contratada para las labores de oficina tiene una preparación media superior o superior y son el tipo de empleados que se encuentran en la mayoría de las instituciones públicas, la comunicación e interacción entre ellos es informal, poco seria y desinformada, los jefes y los empleados no se toman demasiado en serio la institucionalidad, pero son excesivamente apegados a las formas cuando se trata de hablar con jefes o personas ajenas a su grupo de trabajo normal. De entre los trabajadores del IEV, la dirección de capacitación, llamó especialmente mi atención pues cuenta con un grupo de hombres (alrededor de 20) cuyo puesto cambia de nombre con cada elección, su función es buscar en cada distrito del estado a los funcionarios de los órganos desconcentrados, todos conocen el estado de cabo a rabo, a las personas, caminos y formas de llegar a todos los pueblos y por supuesto el proceso de

capacitación, su manejo de esta información es muy impresionante, sin embargo, son poco reconocidos porque no tienen un alto grado de estudios en la mayor parte de los casos y aunque ganan muy bien y no se quejan, no quieren cambiar de trabajo, no les interesa saber más o no consideran que pueden tener un papel importante en el presente y futuro del estado. En la Coordinación de administración sólo recientemente se empezó a ver algo de intenciones de transparentar los procesos, aunque muchos empleados de otras áreas dudan que el manejo administrativo sea cien por ciento honesto. Y en cuanto a la Coordinación de prerrogativas y partidos políticos, su personal parece no saber más que lo que aparece en el Código, en mi opinión parece un área un poco gris, también carente de conciencia de la importancia de su trabajo. Técnicamente se trabaja por objetivos inmediatos, acaba de ser implantado un servicio civil de carrera, o su equivalente, el servicio profesional electoral, todavía no se puede hablar de resultados evidentes. La diferencia entre el personal operativo y los miembros del Consejo General (sobre todo los Consejeros Ciudadanos aunque no exclusivamente), es notoria en edad y la apariencia, la mayoría de ellos tienen algún posgrado, en la mesa del Consejo el lenguaje es académico, muy institucional y hay una fuerte presión entre los Comisionados para estar informado y expresarse con bases teóricas bien cimentadas, sobre todo en lo que respecta a la ley.

Con respecto a la fase II, lo que me parece más interesante es que la metodología propone elaborar una visión comunicacional de la institución que probablemente es la mayor aportación teórica de esta tesis a el IEV, pues aunque todo el trabajo en sí es un esfuerzo inédito, el comprenderla en varios planos y dimensiones de la sociedad, como organización y como concepción ética, significó un redescubrimiento de lo que por obvio la mayoría de las veces no se analiza o aplica. Como ya mencioné en otro apartado, la publicación de este capítulo en la revista institucional despertó curiosidad en el Consejo General por este estudio, y aunque no dio los resultados esperados, sembró la duda sobre el correcto manejo de las posibilidades comunicativas.

Así, mencioné que la institución se sitúa en sus respectivos ámbitos en comparación con otras como el congreso local, integrado también por representantes de partido, como la Comisión Nacional de derechos humanos, conformada por ciudadanos y que es también un organismo público autónomo, como el Tribunal Federal Electoral porque su ámbito jurídico es el mismo, etc. Por su lugar en la sociedad, se piensa que su "público objetivo" son los ciudadanos veracruzanos que puedan votar, pero como su objetivo más último es *Contribuir al desarrollo y difusión de la vida democrática y la cultura política*, toda la sociedad en su forma más elemental es objeto de su acción y su comunicación.

Explicué cómo los objetivos que el Código Electoral establece para el IEV van de mayor a menor especificidad, así que mientras el primero es puramente práctico, pues se refiere a organizar las elecciones, el último es más bien incidir en la superestructura de la sociedad para inspirar el espíritu

democrático, que si bien es lo menos tangible, implica la semiosis institucional y sobre todo la comunicación de forma más amplia, además trasciende a la organización en sí, ya que implica los valores y las necesidades para los que fue concebida. José Antonio Crespo¹ dice que la democracia es el mejor (el menos peor, en sus palabras), sistema de gobierno que se ha desarrollado hasta nuestros días, comparado con la monarquía, la dictadura, y por ejemplo el socialismo que hasta hace unos años se pensaba podría resultar más efectivo pero hasta ahora no lo ha comprobado. Lo anterior explicaría porqué tantos países en los últimos años han adoptado este sistema de gobierno en la llamada tercera oleada democratizadora. Aunque los sistemas electorales varían de una nación a otra, el espíritu democrático es el mismo, implica, sigue Crespo, desconfianza (no lo contrario) en los actores políticos y gobernantes, de modo que la democracia consiste en desarrollar mecanismos de vigilancia que permitan castigarlos si cometiesen abusos o malos manejos del poder, por la vía jurídica y social, ésta última evitaría que el gobernante fuera reelegido, que su partido político, facción o equipo recibieran una parte del castigo al ser votados en contra y así se hicieran responsables, lo cual generaría que entre ellos también vigilaran sus actuaciones, permitiendo un círculo virtuoso. Este modelo esbozado por Crespo, contiene los elementos que se pueden encontrar por ejemplo en los códigos electorales actuales, que intentan plasmar el espíritu democrático, mismo que puede aplicarse en todas las instituciones de una sociedad, el Estado se volvería un vigilante de que no se cometan abusos, lo mismo que la sociedad vigilaría a su gobierno y la comunidad internacional a los gobiernos nacionales.

El discurso de identidad óptimo del IEV contendría, en todos los sentidos, el espíritu democrático expresado anteriormente, más algunas adecuaciones para su uso concreto, de modo que cuando un veracruzano perciba alguno de sus identificadores institucionales, lo relacione con una institución ciudadana autónoma, vigilante de los derechos políticos y las obligaciones de los ciudadanos y las instituciones, que colabora con el comportamiento democrático de la sociedad, que está a la vanguardia tecnológica e informativa y cuyo desempeño es transparente, equitativo, imparcial etc. Y muy importante, se debe de tomar en cuenta que el IEV es una institución creada para que *la comunicación* de la voluntad ciudadana y del desempeño de los partidos políticos sea efectiva.

La fase III consistió en elaborar una matriz de registro de las comunicaciones, la lista de las emisiones sirvió para exponer la dimensión de la intervención y de las tres divisiones de la comunicación institucional: las comunicaciones, el entorno y las actuaciones. Incluyendo las intersecciones entre dos o tres de estos campos. Al realizar la recopilación del material que me serviría para hacer la sistematización, comencé a interesarme aún mas en la documentación. De forma inconexa

¹ Conferencia dictada en el Centro de estudios para la transición democrática, Xalapa, Ver. 1999

con el trabajo presente, me preocupaba que en mi oficina se gastara tanto tiempo y material para enviar una sola carta por ejemplo, cuando recorrí las demás oficinas pidiéndoles una copia de la mayor cantidad de documentos que me pudieran facilitar, descubrí que la mayoría de los documentos son diferentes entre sí, es decir no hay un machote, por supuesto son diferentes también los que se envían en distintas oficinas, y que se imprimen documentos incluso para solicitar material de papelería internamente, entre muchas otras cuestiones administrativas internas. Me di cuenta de que únicamente con sistematizar la documentación, el ahorro en material y tiempo sería significativo.

Otra cosa que me gustaría exponer, es que fui siguiendo la metodología paso por paso, ordenadamente porque pisaba un terreno que intuía pero que nunca había recorrido realmente, de modo que esta sistematización resultó (ahora que escribo estas conclusiones siento así), reducida, casi esbozada, sobre todo comparada con el listado en los programas particulares, pero no quise extenderla para la versión final porque ejemplifica el conocimiento del tema que adquirí durante el desarrollo de la investigación, además muchas de las cosas que enumeré al final no existían cuando hice la matriz, algunas literalmente no existían y otras nadie me las mencionó, esto claro, es otro de los síntomas de asistematicidad en las emisiones, es normal que lo que aparece registrado sea tan poco: cuando no hay orden lo único que se ve es lo que está más a la mano y a veces ni eso. Por lo tanto decidí dejar la tabla original porque habla de mi visión como investigador y de los pocos elementos que se consideran comunicaciones en la institución, tomando en cuenta que en los dos capítulos finales, ya en la propuesta, el panorama está completo.

En cuanto al diagnóstico, como era de suponer, ya que las comunicaciones fueron apareciendo de manera puntual y no hubo un esfuerzo previo para ordenarlas, confirmé que el desorden y la falta de planeación redundan en desperdicio, más desorden, apariencia de más desorden aún, de provisionalidad, de que la institución no aclara sus objetivos y que no ofrece un servicio confiable. A lo largo de los diferentes diagnósticos: el general, el particular y el final, que resumiré brevemente en seguida, encontré particularmente interesante que más allá de ordenar y economizar en las emisiones, (muy importante y práctico), el IEV debería, en la medida de sus posibilidades pero decididamente, comenzar a dirigir acciones en la política del estado, y no por considerarse el árbitro permanecer en actitud somnolienta. Sería más útil, me parece, si se decidiera a atraer al ciudadano a las urnas a través de una fuerte campaña de difusión de las plataformas electorales, de un verdadero involucramiento con los partidos políticos, de acciones de escrutinio moral. Si en Veracruz se iniciara una tradición de política electoral firme, honesta, enérgica, encabezada por el Instituto Electoral, entonces no solamente justificaría el enorme gasto público, si no que haría que los veracruzanos tuviéramos algo de lo cual sentirnos orgullosos. Mi diagnóstico es que igual que a nivel personal la casa refleja el estado mental de

sus habitantes, y es posible empezar por limpiarla, organizarla y sistematizarla, para propiciar una actitud mental distinta, en última instancia no es solamente orden y economía *per se* lo que se pide de la familia, sino aportar al caudal creativo y sanador de los desequilibrios que ha causado la humanidad entre ella misma y con su entorno para que consiga trascender su adolescencia tecnológica, política y mental.

El diagnóstico se divide en el general (la realidad, identidad e imagen) y el particular (la esfera comunicacional en sus tres esferas), en el capítulo respectivo ya están incluidas unas conclusiones que comentaré a continuación. El diagnóstico general se encuentra encabezado por el de la realidad institucional, este es un aspecto muy afortunado del IEV, ya que su función y la necesidad que la produce en la sociedad es en sí benéfica, aunque hay que asumir que siempre se corre el riesgo de intrusiones porque los intereses involucrados no son menores, no es por ejemplo una fábrica de cigarrillos, que debe esconderse detrás de publicidad engañosa, todo lo contrario, las comunicaciones del IEV y el sistema político y electoral veracruzano deben ser lo que el cristal a la pecera. En segundo lugar y por consecuencia tenemos que la identidad institucional existente, aunque en un aspecto dista mucho de ser la óptima, mayormente por falta de una capacitación en ese aspecto, por otro lado es elemental para cualquier persona con nociones de los valores universales cuál debe ser la creencia, actitud y acciones del personal de las instituciones electorales, con el impulso y el ejemplo correcto creo que se puede encontrar esta semilla de identidad institucional óptima en casi todas las personas, aunque claro está no se puede pedir que toda la plantilla sea un ejército entusiasta de la democracia, sí es posible implementar formas de obtener de todos el mínimo indispensable de comprensión y comportamiento ético. En tercer lugar se encuentran las comunicaciones que por ser el campo de la intervención se analizarán divididas en sus tres esferas en el diagnóstico particular. En lo que toca al diagnóstico de la imagen, sólo se reitera lo dicho anteriormente, la mayoría de los veracruzanos no distingue otra institución electoral que el IFE: el problema de opacidad es, en esencia, el diagnóstico de esta esfera.

Particularmente, cada apartado de la comunicación está íntimamente relacionado con el estado de las otras esferas, y los huecos semióticos provienen de que la institución no se asume a si misma como un ente comunicador, solamente en algunos aspectos muy obvios como la publicidad, las cartas a los ciudadanos o las publicaciones, y como no ha habido esfuerzos para ordenar y controlar todos los contenidos hay asistematicidad que provoca desperdicio de recursos. En las comunicaciones es relevante el papel de los documentos, ya que todas las actividades producen o involucran documentos impresos; por otro lado, en lo que se refiere a la publicidad, no existe, fuera del año electoral una emisión importante que anuncie a los veracruzanos que el IEV sigue trabajando para ellos. El entorno

está completamente olvidado, colaborando con la apariencia de desorden y provisionalidad. Mientras que las actuaciones tampoco están reguladas y por lo tanto la percepción que tiene el personal de los objetivos a largo, mediano y corto plazo son a veces opuestos, esto también contribuye al desorden y por lo tanto al desperdicio.

Después de obtenido el diagnóstico comienza a diseñarse la intervención, cabe aclarar que las siguientes conclusiones las basé únicamente en la investigación anteriormente expuesta y no en ningún tipo de experiencia de campo. Como la investigación sí es una experiencia de campo, (es decir, la intervención no se llevó a cabo, se quedó en la propuesta) no las pude complementar, como he mencionado antes, con colaboraciones de los responsables de recursos humanos o administrativos que me permitieran darle forma real, por razones de políticas internas explicadas al finalizar el diagnóstico.

La parte tercera del trabajo comienza con la política de imagen y comunicación, en ella afirmo que la filosofía comunicacional debe basarse en la exposición de la verdad. Me parece importante introducir en esta propuesta un concepto que he desarrollado durante la investigación, y tiene que ver con los errores: parece ser que la comunicación política e institucional en general en el país se encuentra inmersa en un incesante baño de pureza y un discurso triunfalista que yo en lo personal encuentro oscuro y tengo la impresión de no ser la única. Durante mi desempeño en esta institución encontré un terrible pánico por exhibir aún las más honestas fallas en el proceso de las decisiones, no es que se deba salir corriendo a gritar que "nos hemos equivocado", pero creo que sería más creíble e inspirador reconocer que no supimos hacer algo la primera vez pero que estamos tratando de corregirlo, me doy cuenta perfectamente de la dificultad de lo que planteo con esta idea, pero ¿cómo esperamos partidos políticos y cuadros de gobernantes honestos si no tenemos instituciones que reporten lo que todos sabemos que pasa en realidad? En la educación de los mexicanos no existe el concepto *manejar los errores*, los padres, maestros e instituciones mostramos al mundo una fachada inmaculada, increíble siempre que somos humanos y nos es propio equivocarnos, es un punto delicado, pero en la medida en que se actúe con intenciones impecables debería poder declararse el error y exponer dónde nos equivocamos, porqué y cómo lo vamos a corregir.

En este mismo sentido no sería correcto de ninguna forma que un manual de comunicaciones de una institución democrática pretendiera ocultar áreas débiles o negativas para la imagen, la transparencia debe ser su pauta, junto con otras como la investigación a favor del bien común, la fiscalización por lo menos moral del comportamiento de los partidos políticos y la inversión de todos los recursos con los que se cuenta en el bienestar del estado.

Más adelante del mismo capítulo se establecen los criterios de gestión, aquí se sugiere que los usuarios puedan acceder a modificar su parte del paquete comunicativo, que aunque haya un

responsable de que todas las emisiones estén coordinadas, quien las emplea pueda sugerir mejores formas de uso y que se integren formas de actualización de todo el mecanismo.

La fase seis es de pequeña extensión, porque se trata únicamente de elegir entre tres opciones, si la estrategia de intervención será únicamente comunicacional, infraestructural o mixta. Yo propuse una estrategia mixta que por un lado se tenía contemplada con la implantación del servicio profesional electoral y el Código Electoral que entró en vigencia en el 2000 para el IEV, así resultaría más efectiva en términos de motivación del personal y ordenamiento de la mayor cantidad de elementos institucionales.

La fase siete o el diseño de la intervención general me permitió definir lo que me parecía prioritario para implementar en caso de que no contáramos con el presupuesto para hacerlo todo de una vez, o como guía para ir haciendo la intervención, para mí era muy claro que teníamos que elegir el logotipo oficial y los colores institucionales para en seguida diseñar lo que tuviera que ver con la papelería, al mismo tiempo ir planeando la intervención en el edificio y el mobiliario, simultáneamente el personal encontraría renovado su espacio, recibiría la papelería y una inducción para usarla, junto con la capacitación sobre la nueva filosofía, la utilidad de la intervención e instrucciones para la comunicación. En ese capítulo también describí lo que podría ser la cronología del proceso de inducción.

Mi aportación metodológica fue el incluir una tabla en la que calificué del uno al cinco el rédito de lectura y poder de condicionamiento y del promedio entre estos dos extraje la prioridad de cada programa particular, también definí las particularidades de la gestión global que después vacié en los programas particulares de la fase ocho.

Solamente puedo imaginar lo arduo, intenso y satisfactorio que hubiera sido llevar a cabo la intervención como yo quería, claro, mientras más avanzaba en la investigación más cuenta me daba de que sería muy difícil que me dieran esa responsabilidad, aún sabiendo que yo era la más preparada para tenerla. En la fase ocho me permití dejar volar la imaginación y proponer lo que me parece debe ir en cada programa particular en una situación ideal, pero estoy consciente de que mi imaginación no alcanzaría la realidad por más que tratara. La experiencia pudo haber sido muy enriquecedora para la institución, para mí como servidor público, y muy cierto para esta tesis. No puedo evitar recalcar el vacío que generó en mi propuesta de intervención el haber sido desarrollada solamente con el enfoque de la comunicación, así que en el futuro sería interesante desarrollar una propuesta de intervención multidisciplinaria y aplicarla.

Norberto Cháves en *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, plantea una forma de diseñar una imagen efectiva para una empresa en casi cualquier

condición, pero yo pienso que el comunicador no sólo debe velar por los intereses superfluos de una comunicación social que haga vender y ahorrar. Claro, pensar que se podría, desde una consultoría comunicacional evitar que Marlboro use herbicidas y plagicidas que envenenan nuestras tierras de cultivo y a sus trabajadores suena muy lejano, pero no por eso debemos voltear la cara a los enormes problemas de este mundo y buscar ganar dinero diseñándoles una buena imagen o campaña o lo que sea. Ante todo debemos actuar como seres humanos preparados, y hacer honor al lema de nuestra Universidad. Este trabajo de investigación también expresa mi visión personal acerca de lo que debería de ser un organismo público como este y la visión que tengo de la comunicación social o el diseño de imagen corporativa.

Quienes atestiguamos la transición a la democracia de nuestro país, hemos descubierto de diferentes formas los conceptos de esta forma de gobierno. Cuando llegué a trabajar a Xalapa Veracruz, en 1998 recién egresada de la ENEP Acatlán, no estaba interesada en lo absoluto por la fuente política electoral, de hecho la rehuía porque según yo lo mío, lo mío, lo mío, era la cultural, pero había trabajado en la primera campaña de credencialización con fotografía del Registro Federal de Electores y ya sabía que los sueldos eran generosos y que había muchas plazas. Cuando de casualidad me ofrecieron la asistencia de la jefatura de información estaba igualmente confundida acerca de qué apéndice del IFE era la Comisión Estatal Electoral, como se llamaba en aquel entonces: ni yo preguntaba lo correcto ni me contestaban con claridad.

Entré a un mundo nuevo para mí, el tema estaba en franca ebullición, llegaban catedráticos de todo el mundo a dar pláticas y cursos a la Universidad Veracruzana acerca de las transiciones a la democracia, a observar y platicar con los más enterados del país, yo fui situada en ese epicentro sin saber tampoco hacer las preguntas correctas, pasé muchas vergüenzas; después la institución me becó para cursar un diplomado en función pública y análisis político en el Centro de estudios para la transición democrática, que tenía más o menos dos años de haberse fundado en esa capital llamada con cariño la Atenas veracruzana, con recursos de un partido político que en Veracruz tiene la bien ganada fama de integrar a muchos intelectuales de todo el estado. Por fin, entre mi experiencia y este diplomado pude comprender muchas de las cosas que no tenía claras en un principio.

Comenzó el proceso electoral del 2000, yo acababa de entregar la primera parte de este trabajo, mi nuevo jefe estaba muy interesado en leer los periódicos pero no sabía para qué servía yo, así que me dieron el honorable puesto de servidora de café y agua en la sala de Consejo General, mis compañeras insistieron en que me negara, pero yo lo encontraba refrescante puesto que no tenía otra cosa que hacer... fue otra experiencia de la que no me arrepiento en absoluto, aprendí todavía más cosas, inmediatas e interesantes acerca de la institución, de los partidos políticos, de la forma de pensar y

expresarse de los Comisionados Ciudadanos, y como ya estaba bastante empapada en el tema pude intercambiar ideas con varias de las personalidades más interesantes del Consejo.

Pasadas las elecciones nombraron Presidente del Consejo General a un Comisionado que se había interesado en mi tesis, quien me ofreció el puesto que yo esperaba: responsable de la imagen en el área que equivaldría a la contraloría interna. Pero sucedió que ni bien me había ofrecido el puesto, publicó una convocatoria de logotipo y frase institucionales para el que ese mes se convirtió en el IEV, a pesar de que yo le había entregado un estudio que no hablaba en ningún momento de una convocatoria y por supuesto no utilizó mi estudio en sus bases. Me di cuenta que por buenas que fueran sus intenciones yo no representaba para él ninguna autoridad. Preferí renunciar, ya que como me habían duplicado el sueldo la tensión en la oficina se volvió insoportable, además de todas formas no tenía el trabajo que deseaba.

Aunque me volví una entusiasta de la democracia y de la metodología de Norberto Chaves, como dicen los Rolling Stones, no siempre puedes tener lo que quieres, pero si tratas, algunas veces, obtienes lo que necesitas. Y lo que yo necesitaba era titularme, el camino que elegí para llegar a esta meta ha sido muy interesante.

Fuentes consultadas

Bibliografía

Abell, Peter. "The New Institutionalism and Rational Choice Theory", en: Scott, Richard W. y Christensen, Søren. (Eds.) *The Institutional Construction of Organizations*. EEUU: Sage. 1995.

Allott, Robin. "Language and the origin of semiosis", en: Nöth, Winfried ed., *Sign Evolution in Nature and Culture*, Part III Glottogenesis: Phylogeny, ontogeny, and actogeny. Berlin: Mouton de Gruyter. 1994.

Apel, Karl-Otto. *La transformación de la filosofía*, vols. 1-2. Madrid: Taurus. 1985

Berrios, Mario. *Identidad, origen y modelos de pensamiento Latino Americano*. Chile: Instituto Profesional de Santiago. 2000.

Beuchot, Mauricio. *Elementos de Semiótica*. Xalapa: Universidad Veracruzana. 1993.

Brent, Joseph. *Charles S. Peirce: A Life*. Bloomington: Indiana University Press. 1993.

Castañares, Wenceslao. *El signo: problemas semióticos y filosóficos*. Madrid: Universidad Complutense. 1985.

Chaves Norberto. *La Imagen Corporativa*. Gustavo Gili D Mexico. 1988

Chaves, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili. 2003.

Código de elecciones y derechos de los ciudadanos y las organizaciones políticas del estado libre y soberano de Veracruz Llave. Comisión Estatal Electoral de Veracruz
1997

Colapietro, Vincent. *Glossary of Semiotics*. New York: Paragon House. 1993.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 2000

Deely, John. *Los fundamentos de la semiótica*. México: Universidad Iberoamericana. 1996.

Deladalle, Gérard. *Leer a Peirce hoy*. Gedisa: Buenos Aires. 1990.

Diaz De Santos, Nicholasedc. *La Imagen Corporativa*. 1992

Diccionario océano de términos jurídicos. Porrúa 1985

Eco, Humberto. *De los espejos y otros ensayos*. Barcelona: Lumen. 1988

Eco, Umberto. *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen. 1985.

Eco, Umberto. *Semiótica y filosofía del lenguaje*. Barcelona: Lumen. 1990.

Enríquez, Eugene. *La institución y las organizaciones en la educación y la formación*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires/Facultad de Filosofía y Letras. 2002.

García Alba, Pompeya Elvira. *Metodología de la investigación*. México : Nueva Imagen. 1995.

García Maynes, Eduardo. *Introducción al estudio del derecho*. Porrúa 1975

González Río, María José. *Metodología de la investigación social: técnicas de recolección de datos*. Alicante : Aguaclara, 1997.

Greimas, A. y Courtes, J. *Semiótica. Diccionario Razonado de la Teoría del Lenguaje*. Madrid: Gredos. 1982.

Greimas, Algridas Julien. *Del sentido, ensayos semióticos*. Madrid: Gredos. 1983

Guiraud, Pierre. *La semiología*. México: Siglo XXI. 1986.

Hernandez Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 2003

Juan Palomar, Miguel. *Diccionario para juristas*. Mayo ediciones, Mexico 1975

Magariños de Morentin, Juan *Los fundamentos lógicos de la semiótica y su práctica*. Buenos Aires: Edicial. 1996.

Magariños de Morentin, Juan. *El signo. Las fuentes teóricas de la semiología: Saussure, Peirce, Morris*. Buenos Aires: Hachette. 1983.

Mancuso, Hugo R. *Metodología de la investigación en ciencias sociales: lineamientos teóricos y prácticos de semioepistemología*. Buenos Aires: Piados. 1999.

March, James G. y Olsen, Johan. *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica. 1997.

Memoria de la Reforma Democrática 1994-1998. Comisión Estatal Electoral de Veracruz 1998

Memoria del proceso electoral de 1997. Comisión Estatal Electoral de Veracruz 1998

Memoria del proceso electoral de 1998. Comisión Estatal Electoral de Veracruz 1998

Memoria del proceso electoral de 2000. Comisión Estatal Electoral de Veracruz 2000

Peirce, Charles Sanders. *La ciencia de la semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión. México: McGraw-Hill. 1974.

Peirce, Charles Sanders. *Fragmentos de la ciencia de la semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión. 1978.

Peirce, Charles Sanders. *Obra Lógico-Semiótica*. Madrid, Taurus. 1987

Peters, B. Guy. *El nuevo institucionalismo: la teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa. 2003.

Quezada Macchiavelo, Óscar. *El concepto-signo natural en Ockham: una aproximación histórico-semiótica a los problemas filosóficos de la pasión, la intención y la suposición*. Lima: UNMSM, Fondo Editorial. 2002

Sabino, Carlos A.. *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen - Humanitas. 1996

Scott, Richard W. y Christensen, Søren. (Eds.). *The Institutional Construction of Organizations*. EEUU: Sage. 1995

Tejada Palacios, Luis. *Gestión de la Imagen Corporativa*. Norma Ediciones 1987

Thomas F., Garbett. *Imagen Corporativa Como Crearla Y Proyectarla*. Legis 1991

Tolbert, Pamela S. y Zucker, Lynne G. En: Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. (Eds.), *The Institutionalization of Institutional Theory*. Londres: Sage. 1996.

Verón, Eliseo. *La semiosis social*. Buenos Aires: Gedisa. 1987.

Zorrilla Arena, Santiago, (et al.) *Metodología de la investigación*. 1997.

Documentación en línea

Barrena, Sara F. (1996). *Charles S. Peirce. Un argumento olvidado en favor de la realidad de Dios*. Pamplona: Cuadernos de Anuario Filosófico 34. Disponible en World Wide Web: <http://www.unav.es/gep/Argument.html>

Magariños de Morentin, Juan. (2004). *Guía elemental para un proyecto de investigación*. (En línea). Disponible en World Wide Web: <http://www.magarinos.com.ar/GuiaProyInvest.htm>