

# Identidad institucional

## Programas integrales de diseño

Filpe, María de las Mercedes; Guitelman, María Sara

Planificar políticas de diseño y comunicación para organizaciones institucionales autónomas, las que definen por sí mismas sus Estatutos, eligen periódicamente sus autoridades, administran su patrimonio cultural, físico, económico y financiero, pareciera a veces una tarea imposible de llevar adelante.

Este desafío se potencia por la complejidad que implica implementar una planificación integral, sistemática, en el marco de una institución de alta complejidad.

Para planificar se necesita espacio en la línea del tiempo, y para sistematizar, es prioritaria una permanente coordinación de las acciones.

En las instituciones es de fundamental relevancia tanto la comunicación interna como la externa. El acercamiento a algunos conceptos clave nos permitirá comprender la complejidad del tema y los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre la institución y la audiencia, un proceso que excede por mucho el unidireccional esquema donde el emisor controla desde la institución, el mensaje. Sabemos que cualquier discurso está lejos de ser "recibido" por su público tal como fue concebido y pensado desde el objetivo institucional. Es necesario pensar el tema teniendo en cuenta los caminos titubeantes e imprevisibles en los que deriva el sentido en toda situación comunicativa. Por otra parte, una cuestión clave en toda comunicación, pero especialmente en el discurso de diseño: producir una respuesta en la audiencia.

La comunicación no termina en la producción del mensaje y su distribución, sino que se concreta en su efecto sobre la gente, en los cambios de actitud que pueda provocar en su audiencia. Es por esto que la programación de las acciones es imprescindible para lograr resultados eficaces.

Proponemos en este trabajo, explicitar las instancias que debemos recorrer para implementar un Programa de Identidad Institucional, con el objetivo de encontrar acuerdos básicos que nos permitan delinear pautas de trabajo para desarrollar un Programa, más allá del tipo de comitente y la particular complejidad de cada institución.

### El Programa

Es un proyecto que organiza y regula la relación y el proceso de producción-circulación-consumo de la comunicación institucional. Lo consideramos como un pre-plan, ya que se plantea en forma previa al contacto efectivo con la realidad, por lo tanto estará sujeto a la elaboración e implementación de diversas consideraciones y modificaciones que surjan de las relaciones mencionadas.

Según Norberto Chaves, un Programa es la "pieza clave del proceso de diseño consistente en la bisagra entre la necesidad y la producción de la solución (...) El diseño nunca es abierto; responde a un Programa y la pertinencia y amplitud del Programa es condición no suficiente pero sí indispensable para la eficacia de la respuesta del diseño." (1) Un Programa eficiente producirá hechos que intervienen modificando desde el interior la imagen de la institución.

### Los Programas Integrales

Las estructuras institucionales son complejas, como citamos anteriormente, por lo tanto el eje del problema pasa a ser cómo controlar la unidad en la diferencia: la sistematicidad.

Esto requiere un importante trabajo estilístico, dado que la comunicación se realiza en diferentes niveles, por lo que es necesario prever la articulación entre los mismos. En el ámbito estrictamente gráfico, desde la comunicación interna a la externa, incluyendo ambas esferas multiplicidad de subsistemas. En el ámbito paragráfico, la interdisciplina se vuelve fundamental para la cohesión discursiva entre el ámbito del diseño gráfico/la arquitectura/el diseño industrial y demás disciplinas intervinientes. Es una realidad que hoy el diseño participa en la construcción de sujetos, por lo que su inclusión en el ámbito del diseño de identidad excede lo visual para instalarse con fuerte presencia en el diálogo con otros ámbitos de la comunicación institucional: desde prensa hasta la definición del sistema de actuaciones.

El Programa deberá delinear acciones de comunicación básicas, en función de los objetivos propios de cada institución, teniendo en cuenta que podrá tener variaciones acorde a los cambios en la gestión pero deberá mantener ciertos criterios de cohesión y coherencia a lo largo del tiempo. Es prioritario promover el concepto de programa institucional planificado para y por la institución, respondiendo a sus atributos, necesidades, prioridades y objetivos; evitando instalar una impronta personal o estilos y tendencias estéticas del momento.

En cuanto a su funcionamiento e implementación, dependerá en gran medida de estas variables:

- La combinatoria de atributos funcionales que tiene el sistema para adaptarse a distintas necesidades.
- La capacidad de proyectar un programa a medida.
- La interpretación y puesta en valor de los objetivos institucionales.

“Sin sensibilidad y vocación comunicacional no hay posible capacidad para el diseño gráfico. La inteligencia sensible y operativa en lo comunicacional no es sustituible por la investigación y la metodología ni tampoco por la creatividad.” (2)

Instancias del Programa / La eficacia en las decisiones como objetivo prioritario

1 / Decisión política de la Institución

El espacio institucional - el reconocimiento del problema.

2 / Gestión de la comunicación

Identidad Institucional de alto rendimiento

3 / Producción de Diseño

La imagen. La acción. Elaboración y desarrollo de propuestas (sistemas - productos - acciones)

4 / Evaluación del impacto

Redefiniciones. Optimizar y adecuar las decisiones e implementar acciones correctivas

1 / Decisión política de la institución

Es importante destacar que el primer paso hacia la implementación de un programa de identidad institucional es el reconocimiento del problema y la voluntad de instrumentar una política para superarlo. Las instituciones en general adolecen de un programa de comunicación acorde a lo que efectivamente son. Esta carencia se agrava en coyunturas de crisis, en los que más que nunca es necesaria la concreción de acciones que orienten al uso racional de los recursos y su buen aprovechamiento. Esta instancia se entiende como clave para el desarrollo del programa, es donde la “institución” -mediante su representante- y “estudio-consultora” a través de sus profesionales, comienzan la tarea de mutua comprensión, interpretación y reconocimiento.

2 / Gestión de la comunicación

Componentes que requiere un Programa de identidad, - según Norberto Chaves (3) -

- >1 Pertinencia
- >2 Resistencia
- >3 Polivalencia
- >4 Declinabilidad
- >5 Integralidad
- >6 Sistemática
- >7 Diferenciación
- >8 Sincronía

Es importante destacar la importancia del compromiso de las partes que actúan en el Programa para que las iniciativas se sostengan, con el objetivo de generar una nueva cultura de democratización

de la información. Esto, indudablemente, demandará su tiempo pero serán espacios ganados a la racionalización de recursos y a la eficacia del Programa.

Podemos ordenar la etapa Gestión en las siguientes instancias:

Primera etapa

Relevamiento de campo. Diagnóstico.

Relevamiento de ofertas y demandas de comunicación, para formular un diagnóstico, que permitirá detectar fortalezas o potencialidades y debilidades.

El relevamiento debería considerar:

- Realidad e Identidad Institucional.
  - Definición de la institución: cómo es, cómo trabaja, cómo se organiza, dónde se ubica en el rango institucional (complejidad).
  - Perfil y posicionamiento estratégico de la entidad.
  - Atributos de identidad institucionales. Atributos competitivos.
  - Valores histórico culturales.
  
  - Comunicación e Imagen Institucional
  - Comunicación interna y externa.
  - Imagen institucional: la forma en que es percibida.
  - Grado de implantación y reconocimiento. Relación con el "capital marcarío" acumulado.
- Riesgos y beneficio de cambio.

Para poder diagnosticar cuál es la imagen institucional no sólo deberemos analizar la audiencia y el mapa de públicos sino todo el programa de comunicación, evaluar la estrategia de comunicación existente (o ausente) y su funcionamiento en caso de existir. Si no la hubiera, detectar y analizar esa vacancia.

Es imprescindible en esta etapa puntualizar el objetivo "generar un sistema comunicacional integral y global que identifique directa y fielmente a una institución, respetando sus atributos de identidad."

Segunda etapa

Determinación de Objetivos Comunicacionales y Estrategias del Programa

-Objetivos Comunicacionales

Se deberá plantear claramente qué es lo que se quiere lograr a través de la estrategia del plan integral de gestión de diseño y comunicación.

Un plan estratégico supone un claro análisis de la situación y la pertinente utilización de los medios disponibles que posibilitarán la implementación de acciones eficaces para la resolución del problema. Así, la determinación de objetivos deberá ser clara, concisa, y totalmente pertinente respecto del relevamiento de campo realizado en la primera etapa.

- Estrategia de Comunicación

Definición estratégica de cómo, dónde, cuándo y a través de qué plan de acción, la institución implementará su programa de gestión de diseño y de identidad.

Estrategia es la concepción de un plan de acciones altamente controladas que siguen un objetivo común (en este caso el/los objetivos comunicacionales).

Para que la estrategia funcione se deberá considerar la adecuación o pertinencia del discurso de identidad en relación a los requerimientos de posicionamiento o reposicionamiento que se hayan diagnosticado de la institución.

Debido a que es un plan integral incluye todas las esferas comunicacionales de la institución, se deberán tener en cuenta puntos de alta capacidad identificatoria como signos de identidad básicos, marca, discursos, forma de actuar, maneras de llegar a las distintas audiencias, subprogramas comunicacionales, etc.

Definir una estrategia no es tomar una decisión global, sino establecer una previsión de todas las situaciones a las que se pudiera estar confrontando y decidir frente a cada una de ellas.

3 / Producción de Diseño

Elaboración y desarrollo de propuestas de diseño (imagen - sistemas - productos - acciones)

Implementación del programa.

Una vez programada la estrategia se dará paso a la implementación.

Es en esta etapa cuando se pone en evidencia el adecuado estudio previo de la audiencia, la evaluación de los públicos específicos, generales y cautivos de la organización.

La propuesta de diseño y sus estrategias de implementación son la manifestación visible del programa. Es en esta instancia cuando se manifiesta lo que el programa tiene de original, transgresor, pregnante, atractivo y funcional, y se visualiza si ha sido diseñado "a medida" para la institución.

Es frecuente que la propuesta general de diseño, se presente desarrollada en sus aspectos concretos, a través del Manual de Identificación Institucional o Manual de Normas, que no sólo normaliza la implementación de las decisiones gráficas, sino que también propone desarrollos que abarcan la promoción, la distribución, la organización de los espacios internos, otros.

Como decíamos al comienzo, la complejidad de los programas de comunicación contemporáneos excede ampliamente la comunicación visual, por lo que los manuales no solo se refieren a las normas de implementación del sistema gráfico, sino que abarcan estrategias globales de la institución referidas a otras esferas, por ejemplo la programación de organización de eventos, asociación con determinadas instituciones, los espacios virtuales, la atención telefónica, la eficacia del sistema de pagos de cuotas, la interactividad de los usuarios en la web, la presencia en medios y pantalla, entre muchas otras acciones.

"Los valores identitarios, diferenciadores y formadores de imagen (...) alcanzan ya todas las dimensiones de lo perceptible, con lo verbal-visual, lo visual-táctil, lo visual-operacional, lo visual- ambiental y lo audiovisual." (4)

#### 4 / Evaluación del impacto

Redefiniciones. Optimización y adecuación de las decisiones.  
Implementación de acciones correctivas.

Todo diagnóstico será dinámico porque así es la realidad, por lo tanto las adecuaciones deberán ser permanentes.

Por otra parte debemos ejercer el contralor del desarrollo de las acciones y observar la desviación que se produzca entre el plan original y la realización, y la motivación que indujo a estas modificaciones.

Es un importante factor e tener en cuenta que en las instituciones conviven la organización reglada -la formal/oficial- y aquella que se vive en lo cotidiano -la informal/relacional-. Ambas constituyen la verdadera vida de la organización.

Es previsible cierta resistencia en algunas áreas a las propuestas de cambio que implica la implementación de este tipo de Programas, ya sea por desajustes económico-financieros, o por motivos de tipo burocrático-administrativos que a veces obstaculizan el buen desarrollo del Plan propuesto y del espíritu del Programa.

Esta instancia, la de evaluación debe considerar el resultado y el impacto producido. No consiste ni en un hecho administrativo, ni en una actividad terminal, sino que es la instancia que nos permite optimizar el funcionamiento y repensar las acciones para redefinir en las diversas instancias las decisiones que sean necesarias.

"La legitimidad de una propuesta concreta de diseño ya no la mide una plataforma doctrinaria interna, sino las condiciones particulares de producción, distribución y consumo en que dicha propuesta se inscribe. Es la sociedad real, o sea el mercado, la única fuente de parámetros para la medición de la calidad, o sea, la eficacia de este instrumento de la producción." (5)

(1) Chaves, Norberto. El ofi cio de diseñar. G.Gili, Barcelona, 2001.

(2) Chaves, Norberto. El ofi cio de diseñar. G.Gili, Barcelona, 2001.

(3) Chaves, Norberto. "Programas de identidad institucional de alto rendimiento"  
Conferencia dictada en la Facultad de Bellas Artes, Diseño en Comunicación Visual,  
UNLP, octubre 2001.

(4) Costa, Joan. La comunicación en acción. Piadós, Bs. As, 1999.

(5) Chaves, Norberto. El ofi cio de diseñar. G.Gili, Barcelona, 2001.