

Carta a nuestros lectores

La primera entrega de Chasqui del siglo XXI inaugura una serie especial sobre el Diagnóstico de la Comunicación en América Latina, con el informe nacional de Brasil. En el amplio y detallado documento se analizan medios de comunicación tan importantes como los diarios Folha de São Paulo y O Globo de Rio de Janeiro, las revistas Veja y Epoca, las radios CBN y Bandeirantes, la red O Globo de televisión, entre otros.

El consultor político internacional, Ralph Murphine, reflexiona en el artículo de opinión sobre los cambios que registra la comunicación política en la región, como resultado de nuevos mensajes y protagonistas tales como Hugo Chávez en Venezuela, Abdalá Bucarám en Ecuador y Alberto Fujimori en Perú.

Dos noticias han llamado últimamente la atención política: la desinformación en la campaña electoral de los Estados Unidos y el sistema peculiar de comunicación del Presidente Chávez para mantener su popularidad. Miguel Sarmiento desde Miami y Xiomira Villasmil desde Caracas, nos escriben al respecto.

¿Cuáles son los esfuerzos que la prensa diaria del mundo entero hace para competir, en cuanto a imagen, con la televisión? El maestro y experto español Miguel Urabayen escribe sobre lo que él denomina como "Cultura de la Imagen Periodística Impresa" o, en una sola palabra la "Infografía"

Muchos siguen preguntándose si Internet liquidará o no a la prensa. Hannelore Döbler nos da una respuesta aprovechando su experiencia de periodista residente en Alemania.

También desde Europa, más concretamente, desde la República Checa, el venezolano Ramón Salgueiro Pérez escribe sobre la elaboración de los guiones cinematográficos. Iris Morera, desde Buenos Aires, nos cuenta su experiencia en cuanto al manejo de la imagen de un banco argentino.

CHASQUI

Nº 73 Marzo 2001

Director

Edgar Jaramillo

Editor

Luis Eladio Proaño

Consejo Editorial

Washington Bonilla	Nelson Dávila
Lolo Echeverría	Héctor Espín
Luis Espinosa	Guadalupe Fierro
Florha Proaño	Francisco Vivanco

Consejo de Administración de CIESPAL

Presidente, Víctor Hugo Olalla,
Universidad Central del Ecuador
Paulina García de Larrea,
Ministerio de Relaciones Exteriores
Gabriel Pazmiño,
Ministerio de Educación y Cultura
Juan Centurión,
Universidad de Guayaquil
Carlos María Ocampos, OEA
Consuelo Feraud, UNESCO
Luis Espinosa, FENAPE
Florha Proaño, UNP
Washington Bonilla, AER

Asistente de Edición

Jorge Aguirre

Corrección de Texto

Manuel Mesa

Portada y diagramación

Mateo Paredes

jmparedes@andinanet.net

Impresión

Editorial QUIPUS – CIESPAL

Chasqui es una publicación de CIESPAL

Apartado 17-01-584

Quito – Ecuador

Tel.: (593-2) 506149 – 544624

Fax (593-2) 502487

e-mail: chasqui@ciespal.org.ec

web: www.comunica.org/chasqui

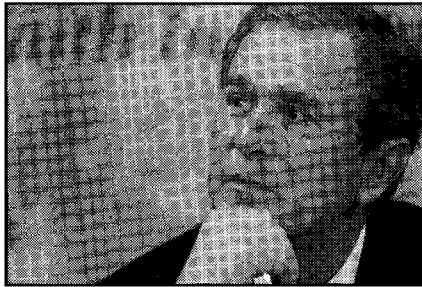
Registro M.I.T., S.P.I. 027

ISSN 13901079

La colaboraciones y artículos firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no expresan la opinión de CIESPAL.

Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido, sin autorización previa de Chasqui.



PORTADA

DESINFORMACIÓN EN LA CAMPAÑA ELECTORAL AMERICANA

Miguel Sarmiento

OPINIÓN

CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

Ralph Murphine

ENSAYOS

ESTADO DE LOS MEDIOS

LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA: INFORME DEL BRASIL

Carlos Alberto Di Franco

OPINIÓN PÚBLICA

¿CÓMO CHÁVEZ MANTIENE SU POPULARIDAD?

Xiomira Villasmil

PRENSA

LENGUAJE ESCRITO Y LENGUAJE VISUAL

Miguel Urabayen

EL PERIODISMO "ON LINE":

¿AMENAZA DE MUERTE AL PERIODISMO TRADICIONAL?

Hanelore Döbler

CINE

¿CÓMO HACER UN GUIÓN CINEMATOGRAFICO?

Por Ramón Salgueiro Pérez

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

¿CÓMO SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE UN BANCO?

Iris Morera

LENGUAJE

ERRORES COMUNES EN EL LENGUAJE PERIODÍSTICO, EL "QUE" NEURÓTICO

Simón Espinosa

INFORMÁTICA

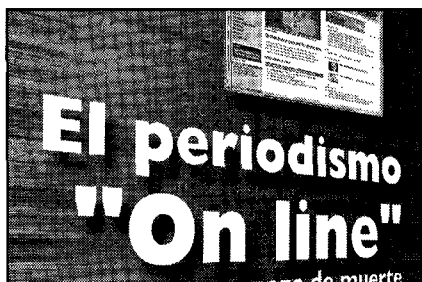
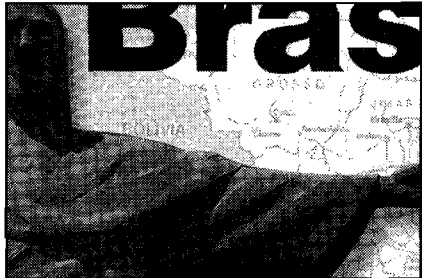
MICROSOFT WORD:

¿CÓMO HACER MEJOR UNA MACRO?

PERISCOPIO TECNOLÓGICO

BIBLIOGRAFÍA SOBRE COMUNICACIÓN

ACTIVIDADES DE CIESPAL



¿CÓMO SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE UN



BANCO?

Iris T. Morera ■

Cuando, promediando la actual década, conjuntamente con el Profesor Carlos Alberto Padrón, escribimos sobre la “Comunicación Institucional para el cambio de las Organizaciones”, lo hicimos desde el convencimiento de la escasa utilización de esta herramienta en las organizaciones públicas.

En una época caracterizada por la incertidumbre, el acelerado cambio de tecnología y el incesante flujo de informaciones, consideramos que resultaba imprescindible centrarse en ámbitos mínimos de seguridad, de protección y de afecto, correspondiéndoles esa función central a las organizaciones de todo tipo, desde la familia, el grupo de amigos, las entidades intermedias, las empresas y todo tipo de grupo institucionalizado, que a partir del uso sistematizado de la comunicación institucional, como marco conceptual y derivado en sus múltiples formatos orales, visuales o gráficos, permitiera optimizar las relaciones de las personas en su ámbito de trabajo y, de esta manera, la potenciara hacia otras instituciones y hacia la Sociedad Civil toda.

Muchas han sido las actividades realizadas desde esta óptica y que han visto cristalizar distintos proyectos, centrando a la comunicación como eje transversal de las políticas públicas y privadas y como elemento sustantivo y potenciador de la cultura organizacional y de la personalidad de quienes están directamente implicados en ella.

Hoy, presentamos un caso, que tiene como integrante del equipo al profesor Carlos Alberto Padrón, donde la *comunicación institucional* partió como eje constitutivo de la conformación de una red, con puntos focales de intercambio interinstitucional,

ubicados en todo el territorio de la provincia de Buenos Aires, la provincia más extensa del territorio argentino. Dicha red integradora de Consejos Consultivos ha permitido la comunicación directa, el intercambio grupal y la elaboración de formatos mediatizados (boletines, revistas, etc.), así como encuentros, seminarios y jornadas donde cada acción aplicada y sistematizada contribuye a mantener en permanente actualización de conocimientos de productos y servicios a los integrantes de la red, con el fin de colaborar desde el punto central de la red, para que los destinatarios asuman decisiones económicas desde una información amplia y estratégica.

*La comunicación
institucional partió
como eje constitutivo
de la conformación
de una red*

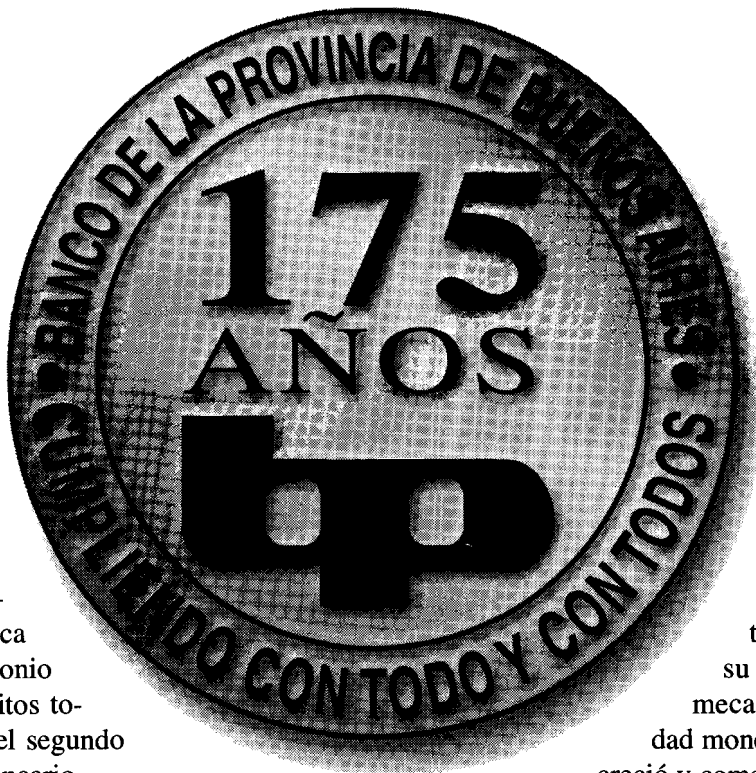
El caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires

El Banco de la Provincia de Buenos Aires conforma la segunda red financiera en importancia de la República Argentina. Su patrimonio y el monto de depósitos tomados lo ubican en el segundo puesto del ranking bancario.

Su potencialidad es mayor aún, si se considera que solo opera en una pequeña parte del territorio argentino: la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia (Estado) del mismo nombre, mientras que la República Argentina, un país federal, está integrada por 24 provincias.

Tan compleja organización, que cubre más de 300 filiales locales y unos 13.500 empleados, necesita saber a cada instante cuál es la posición del millón de clientes que maneja, para definir su accionar institucional y operativo cotidiano, más aún si se considera al Grupo BAPRO, su holding que articula a unas veinte empresas líderes en seguros, administración de pensiones, comunicaciones satelitales, operaciones de bolsa, turismo o servicios de salud prepagada, entre otros rubros.

Fundado en 1822, el Banco de la Provincia de Buenos Aires fue tradicionalmente el financista del desarrollo argentino hasta fines del siglo XIX, cuando la primera gran crisis de la deuda pública (1890) lo obligó a cerrar transitoriamente sus puertas, hasta la reorganización de las finanzas argentinas. Fue banco mixto (estatal, con mayoría de capital privado) durante la primera mitad del siglo XX y hacia 1946 rescató las acciones del sector privado, siendo **provincializado**, con capital enteramente estatal pero con participación de las entidades gremiales empresarias en un Directorio colegiado. Desde entonces operó como motor del crecimiento productivo de



las décadas del 50 y el 60. Luego trabajó a cuestas de las crisis que terminaron con el ocaso del Estado de Bienestar en la Argentina.

Cuando, hace una década, la Argentina llegó a estabilizar su moneda -mediante mecanismos de convertibilidad monetaria- la productividad creció y comenzó una etapa de capitalismo globalizado.

Más acá de los juicios de valor que merezca esta opción, el país se modernizó, sus fronteras se abrieron y se incorporaron nuevas tecnologías y métodos de trabajo. El Banco Provincia -el primero en establecerse en la América española en el siglo XIX- también entró en ese proceso.

Un sistema de participación

Para tener información de primera mano de su clientela y acerca de las dinámicas relaciones de las economías regionales que atiende, el Banco buscó soluciones en la participación: desde 1993 se creó un sistema consultivo, que recoge la opinión, las inquietudes, sugerencias y propuestas de las cámaras empresarias, los municipios, los sindicatos de su propio personal, los organismos técnicos mixtos de empresarios y Estado Provincial, los corredores productivos -asociaciones económicas mixtas de los municipios autónomos y las cámaras empresarias locales- y hasta del personal jubilado del propio banco.

Los Consejos Consultivos constituyen un ámbito apropiado para promover la cooperación y orientación del Banco a los sectores productivos, escuchando y respondiendo a los comentarios y propuestas de sus integrantes, logrando que sus proyectos se propongan en un marco de criterio y factibilidad,

configurando así, equipos de trabajo estables que colaboran aportando ideas a la Institución para el crecimiento del propio banco y de los sectores productivos.

Los Consejos Consultivos son, en la práctica, una herramienta participativa, de diagnóstico, desarrollo y prospectiva de la comunidad provincial. Una innovación en tecnología de gestión empresarial que despliega la voz del cliente en todo el Banco, para un aprendizaje permanente hacia la construcción de una organización inteligente en búsqueda de la excelencia.

Esta relación permanente y de diálogo mutuo, permite el enriquecimiento de conocimientos recíprocos para un mejor funcionamiento conjunto, al eliminar las barreras de virtuales intereses contrapuestos entre quienes brindan servicios por un lado (los gerentes, técnicos y empleados del banco) y quienes son destinatarios de los mismos por el otro. También la participación de Directores y funciona-

rios del Banco facilita que se interioricen cabalmente de la problemática de cada Región y Sector Productivo, agilizando la respuesta a sus necesidades e inquietudes, permitiendo evaluar sugerencias que se instrumentan en un marco de consenso y responsabilidad compartida, para apuntalar el desarrollo de las bases económicas regionales.

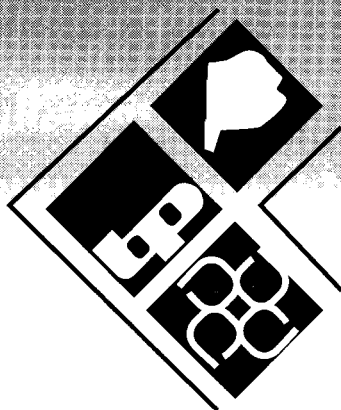
Cómo funcionan

Una vez al mes, cada uno de los once Consejos se reúne en alguna localidad de su región, con un orden del día de tres o cuatro grandes temas, y un tiempo especial reservado para las inquietudes, sugerencias y propuestas de los productores. Se responde en la misma sesión a cada cuestión, derivándose a las áreas específicas aquellas cuestiones de más complejidad o que requieren una decisión gerencial o del Directorio colegiado del Banco.

Cada mes, los Consejeros invitan a deliberar en distintas localidades, configurándose de esta forma, una red móvil de **comunicación y de conocimiento** de las necesidades manifestadas en el ámbito de las reuniones, llevando a cabo las mismas, en Municipios, Cámaras, Entidades y Sucursales del Banco, ya que los Consejos carecen de sede propia.

Los Consejos están integrados por 11 Equipos de Trabajo con 25 a 30 Consejeros cada uno, (326 en total) designados por las 25 Entidades Gremiales Empresarias, Agropecuarias, Industriales y del Comercio y los Servicios, incluyendo también a los Municipios, los Corredores Productivos, el IDEB (un ente mixto de capacitación y consultoría creado por el Estado Provincial junto a las Cámaras Empresarias), la Unión de Jubilados del Banco y el Sector Gremial Laboral Interno; habiendo, recientemente, incrementado la presencia de los Municipios, mediante la concurrencia habitual de los secretarios de la Producción de algunos de ellos, sumando un total de 27 partidos representados directamente. Todos los integrantes de los Consejos trabajan ad-honorem, y son asistidos por un pequeño equipo técnico interdisciplinario que ejerce la coordinación del sistema.

La red de consejos consultivos ha permitido la comunicación directa, el intercambio grupal y la elaboración de formatos mediatizados



CONSEJOS CONSULTIVOS DEL BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Los Consejos conforman, así, una red proactiva y catalizadora, cuyo trabajo en las 11 reuniones mensuales -100 reuniones anuales-, crea un efecto sistémico que impacta al 65% de la cartera crediticia del Banco, a 1.000 Cámaras Empresarias, a sus productores, a empleados del Banco y su Grupo de Empresas y a toda la comunidad.

La participación directa de los Directores del Banco en las reuniones compromete aún más a sus integrantes, liderando el cambio cultural hacia un enfoque direccionado a clientes y mercados, facilitando el involucramiento con cada Región y Sector Productivo.

La estrategia se funda en la prevención, en la concertación y en la mejora continua de los procesos de negocio del Banco y su Grupo de Empresas.

Las herramientas utilizadas como tácticas son la **comunicación directa interactiva**, la **negociación efectiva**, la **capacitación**, el **trabajo en equipo**, la

innovación y la creatividad. La consigna es **ponderar las consultas y propuestas de los sectores empresario, gremial, retirado o municipal en la misma reunión**.

Dinámicas de comunicación directa interactiva

La difusión de los trabajos consultivos y la publicidad de líneas y productos del Banco se realiza a través del diseño y distribución del **Boletín Consejos Consultivos**, extendiendo también su remisión a los Municipios, Cámaras y Organismos, junto a la sección del sitio web del Banco Provincial (www.bapro.com.ar) y las entrevistas de medios de comunicación locales en toda la provincia que se efectúan antes de las reuniones. El **Boletín** bimestral difunde información de utilidad para el desarrollo empresario, acciones de cooperación y servicio a los sectores productivos, extendiendo también su distribu-

los Consejeros invitan a deliberar en distintas localidades, configurándose de esta forma, una red móvil de comunicación y de conocimiento

ción a los Municipios y a las Entidades que no participan directamente en los Consejos, logrando con ello una fluida comunicación en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires.

Esta mecánica transparente ha conformado una dinámica de comunicación entre el Banco, los Municipios y las Entidades de la Producción, favoreciendo la capacitación de todos los integrantes sobre la complejidad financiera y sus posibilidades.

Esta relación permite el enriquecimiento del acervo del conocimiento de las problemáticas de cada sector representado y de los códigos culturales, eliminando barreras mentales, que posibilitan así poseer un diagnóstico actualizado de los sectores de la producción y del Banco, con un muestreo permanente de 100 localidades y 70 partidos que representan a los 134 municipios, el total de la provincia de Buenos Aires.

Algunos logros del sistema

Entre los logros del funcionamiento participativo de los Consejos Consultivos a lo largo de casi 700 reuniones desde su creación, se pueden mencionar la presentación por parte de los Consejeros de proyectos y sugerencias, hoy concretados en líneas de créditos específicas y nuevos productos y servicios del Banco como de su Grupo de Empresas, mejoras en la atención al público, oportunidades de venta de productos y servicios, difusión de las nuevas líneas de crédito para micro y pequeñas empresas (MiPyMEs), enlaces con la web, etc.

Se ha logrado, incluso, una refinanciación a 25 años de las deudas de los clientes del Banco Provincia en mora, mediante la emisión de un Título Público. El mecanismo permite convertir la deuda acumulada en un papel bursátil cuyo cupón cero se adquiere mediante el 4,71% del monto consolidado de deuda, logrando que el deudor solo abone intereses con tasa subsidiada (en estos días, del 12 % anual) durante el plazo de amortización del mismo.

Una nueva etapa en perspectiva

Desde el inicio de este método de trabajo se observa un verdadero estímulo a los sectores productivos, que encuentran así la manera orgánica de canalizar sus propuestas y sugerencias, a través de un ámbito específico, que las deriva, para su análisis, opinión y posterior respuesta.

Por otra parte, la incorporación de Representantes Gremiales del Personal del Banco ha originado en ellos, al estar más informados sobre la problemática empresarial, una mayor motivación para una mejor asistencia y servicio al cliente.

Los éxitos alcanzados al haber asumido el riesgo de la acción participativa y de la gestión democrática, facilitando la apertura y comunicación, se evidenciaron en los seis Plenarios Anuales ya realizados, en los cuales se resaltó la importancia y utilidad del sistema de trabajo, proponiendo que el funcionamiento de los Consejos Consultivos se incorporara a la Carta Orgánica del Banco de la Provincia de Buenos Aires. ●