

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN PARA
LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS**

CRISTINA ISABEL HEREDIA DONOSO

GABRIELA PAOLA NARVÁEZ ROBAYO

DIRECTOR: LIC. DIMITRI MADRID

QUITO, OCTUBRE 2007

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN Y DESARROLLO

- 1.1 Introducción
- 1.2 El concepto de Comunicación
 - 1.2.1 Escuelas de Comunicación
 - 1.2.1.1 Escuela de Chicago
 - 1.2.1.2 Escuela de Yale
 - 1.2.1.3 Escuela de Frankfurt
 - 1.2.1.4 Escuela de Palo Alto
- 1.3 La Comunicación en América Latina
 - 1.3.1 Comunicación y Desarrollo
 - 1.3.2 Comunicación Participativa
 - 1.3.2.1 La Comunicación Participativa en la práctica
- 1.4 La Comunicación en las organizaciones
 - 1.4.1 Comunicación Organizacional
 - 1.4.2 Breve abordaje de las ONG's
 - 1.4.3 Las ONG's en América Latina
- 1.5 La Comunicación, pieza clave para el Desarrollo Participativo

CAPÍTULO II: CONFIGURACIÓN DEL ESTADO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

- 2.1 Introducción Metodológica.
- 2.2 Acercamiento a la configuración del Estado moderno.
 - 2.2.1 El Estado moderno.
 - 2.2.2 Nación: fuente de legitimidad del Estado.
 - 2.2.3 La concepción alemana del Estado.
 - 2.2.4 Marx y su concepción del Estado.
 - 2.2.5 Burocratización del Estado.
 - 2.2.6 La conformación del Estado-Nación en América Latina.
 - 2.2.7 Modernización del Estado Ecuatoriano.
- 2.3 La Planificación Estratégica.
 - 2.3.1 Planificación y Comunicación.
 - 2.3.2 El carácter ideológico de la Planificación.
- 2.4 La Planificación Estratégica Participativa.
 - 2.4.1 Condiciones para la Planificación Participativa.
 - 2.4.2 La Planificación Participativa como proceso de desarrollo.
- 2.5 Cómo superar el instrumentalismo en la Planificación Estratégica.

CAPÍTULO III: CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

- 3.1 Introducción Metodológica.
- 3.2 Características de la Planificación Estratégica.
- 3.3 Elementos de la Planificación Estratégica.

- 3.4 Diagnóstico.
- 3.4.1 Métodos de Diagnóstico.
- 3.4.2 Tendencia de Desarrollo.
- 3.4.3 Análisis de problemas.
- 3.4.4 ¿Cómo encontrar soluciones?
- 3.5 Análisis FODA, Visión y Misión en las organizaciones
- 3.6 Objetivos Estratégicos y Líneas de acción.
- 3.7 Acciones Estratégicas.
- 3.8 Plan de Comunicación.
- 3.8.1 Elementos del Plan de Comunicación.
- 3.8.2 Desarrollo de la Imagen Corporativa.
- 3.9 Planificación, herramienta del cambio.

CAPÍTULO IV: CICLÓPOLIS, POR UNA CIUDAD MÁS HUMANA

- 4.1 Introducción Metodológica.
- 4.2 La Ciudad.
- 4.2.1 El desarrollo de las ciudades en América Latina.
- 4.2.2 Proceso de urbanización en Quito.
- 4.3 Las ONG's en el Ecuador.
- 4.4 ¿Qué es la Fundación Ciclópolis?
- 4.4.1 Estatutos de la Fundación Ciclópolis.
- 4.4.2 Proyectos que trabaja.
- 4.5 El oficio de ser ciudadanos.
- 4.6 Metodología del Diagnóstico
- 4.7 Etapa de Diagnóstico.
- 4.7.1 Situación actual de la Fundación Ciclópolis.
- 4.7.1.1 Fase Descriptiva.
- 4.7.2 Fase Interpretativa-Analítica.
- 4.7.2.1 Interpretación y análisis de cada una de las causas identificadas.
- 4.7.2.2 Matriz de causalidad.
- 4.7.2.3 Redacción del Diagnóstico Analítico.
- 4.8 Ciclópolis, alternativa en el uso del espacio público.

CAPÍTULO V: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS

- 5.1 Introducción Metodológica.
- 5.2 Etapa de Formulación.
- 5.2.1 Identificación de causas prioritarias.
- 5.2.2 Transición de las causas prioritarias de solución a los objetivos estratégicos.
- 5.3 Propuesta de Trabajo.
- 5.3.1 Establecimiento de la Visión y Misión de la Fundación Ciclópolis.
- 5.3.2 Estrategia de Comunicación para la Fundación Ciclópolis.
- 5.3.3 Imagen Corporativa.
- 5.3.3.1 Elaboración del Isologo.
- 5.3.3.2 Elaboración del Slogan.
- 5.3.3.3 Elaboración del afiche y el tríptico institucional.
- 5.3.3.4 Elaboración de la cuña radial y el spot televisivo.
- 5.4 Validación del Plan.

5.5 Ciclópolis: forjando bases para el futuro.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 De la Comunicación aplicada al Desarrollo

6.2 De la Gestión del Proyecto

6.3 De la validación y la continuidad de la acción.

6.4 Del proceso académico

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es la presentación de un Plan de Comunicación elaborado para la Fundación Ciclópolis. Esta acción está fundamentada a partir de una Planificación Estratégica de Comunicación realizada en la organización que busca mejorar los canales de comunicación internos y externos, así como fortalecer su imagen institucional.

Pero para alcanzar este objetivo es indispensable, primero, abordar a la comunicación desde sus inicios con las escuelas y corrientes más destacadas así se desarrollan escuelas como Chicago, Yale, Frankfurt, Palo Alto y Latinoamericana. Siendo ésta última la que cimienta este documento debido a que trabaja a la comunicación ligada al desarrollo y a la participación.

En un segundo momento, se analiza la configuración del Estado Moderno de acuerdo a distintas concepciones hasta llegar a la conformación del Estado-Nación en América Latina. De esta manera se arriba en la realidad el Estado ecuatoriano y el auge de las Organizaciones No Gubernamentales con la necesidad de la implementación de una Planificación Estratégica.

Así se trabajan los elementos de la Planificación Estratégica de Comunicación, sus características principales y metodología del proceso de Planificación siempre enfocado bajo un lineamiento participativo de acuerdos y consensos.

Bajo estos parámetros se ejecuta, conjuntamente con los miembros de Ciclópolis, el Plan de Comunicación para la organización, dando como resultado la elaboración del isologo y slogan así como cuatro productos comunicativas que comprenden: un spot televisivo, una cuña radial, un afiche y un tríptico.

El trabajo está estructurado en seis capítulos y se lo realizó mediante la investigación bibliográfica, entrevistas focalizadas y un taller que fortalecieron los conocimientos universitarios adquiridos y facilitaron esta labor; permitiendo también adquirir nuevas nociones sobre Planificación, Comunicación, Desarrollo, además del involucramiento en temas de la Ciudad.

Esto sin duda se logró llevar a cabo gracias al aporte de los miembros de la Fundación Ciclópolis y su constante colaboración con ideas, propuestas y sugerencias, así como la facilitación de su espacio y tiempo.

La necesidad de un plan estratégico se hizo urgente en vista de que existía una dispersión de esfuerzos dentro de la Fundación, sin una clara visión de futuro. Permite que a través de un esfuerzo común se llegue a tomar decisiones y acciones que configuren y guíen sus objetivos, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios. Al ser éste un proceso, no se trató sólo de un ejercicio teórico sino de alcanzar las acciones concretas.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO

1.1 INTRODUCCIÓN

El interés del presente capítulo es abordar la comunicación como proceso fundamental de transformación de la sociedad que articulada a la participación permita el desarrollo y el cambio.

Para cumplir con este propósito, el capítulo aborda, en primer lugar, un acercamiento teórico de la comunicación y a los procesos de diversificación que ha tenido en la última década. Interesa ver además, que la comunicación se ha complejizado y ya no es considerada sólo información sino que se puede ir interrelacionando con otras disciplinas como el arte, la cultura, el medio ambiente, el marketing político, etc.

La base fundamental para el desarrollo del capítulo es la revisión bibliográfica de autores a nivel mundial y, principalmente, de América Latina, quienes han trabajado la comunicación ligada al desarrollo y a la participación.

En esa perspectiva, se recopila el debate sobre la comunicación participativa en América Latina, para lo cual se acudió a autores como Daniel Prieto Castillo, Mario Kaplún, Rosa María Alfaro, Jesús Martín Barbero, Luis Ramiro Beltrán, Adalid Contreras, entre otros exponentes.

A continuación, se analiza el rol de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) en Latinoamérica y la trayectoria que han tenido en su diversificación; seguido del debate sobre sus aportes y desventajas en cuanto a su accionar.

Finalmente, se desarrollan las estrategias comunicativas como ejes centrales y herramientas que facilitan los procesos de negociación, diálogo y participación dentro de las organizaciones.

1.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación siempre ha sido una necesidad de supervivencia del ser humano y ha estado vinculada a todas sus actividades que han ido desde la caza hasta la capacidad de elaborar sus propios instrumentos de producción.

La historia muestra que el proceso de comunicación empezó con la articulación de gestos y sonidos que dieron paso al sistema oral como lo conocemos ahora. “Sobre esa necesidad humana de relacionarse mediante lenguajes, la comunicación desarrolló su propia dinámica a partir de las propias contradicciones que su nacimiento generó; [...] la expresión siempre resulta ser no completa.”¹

Así, se entiende a la comunicación como un proceso histórico, humano, social de intercambios significativos. Es decir, implica una reciprocidad en donde no existen sujetos pasivos.

Entonces, el objetivo de la comunicación es lograr la articulación de relaciones culturales, sociales, económicas, etc., diferentes que existen dentro de la sociedad.

Sin embargo, para abordar el concepto de la comunicación es necesario tomar en cuenta las diferentes teorías que han sido elaboradas a lo largo de la historia y que han tratado de explicar el proceso comunicativo desde diferentes perspectivas.

1.2.1 ESCUELAS DE COMUNICACIÓN

Con el objeto de entender el proceso de comunicación y de fundamentar la necesidad de una planificación estratégica comunicativa, a continuación se desarrolla una síntesis de las principales escuelas que a lo largo de la historia aportaron en la teorización de la comunicación.

1.2.1.1 Escuela de Chicago

Como punto de partida, dentro del estudio de la comunicación de masas se puede datar a partir de 1910, cuando en Estados Unidos surge la necesidad de teorizar e investigar el proceso de la comunicación teniendo como centro de su estudio la Escuela de Chicago, la misma que privilegia a la ciudad como campo de observación para poder abordar lo que en ese entonces se llamaban desequilibrios sociales.

¹ OGAZ, Leonardo, *Enfoque Dialéctico de la Comunicación*. Tomado del Módulo de Estudios de Epistemología de la Comunicación, U.P.S.

En 1921, Park y su colega E. W. Burgess dan a su problemática la denominación de ecología humana, según un concepto inventado en 1859 por Ernest Haeckel. Este biólogo alemán define la ecología como la ciencia de las relaciones del organismo con el entorno, que abarca en sentido amplio todas las condiciones de existencia. [...] Park y Burgess presentan su programa como un intento de aplicación sistemática del esquema teórico de la ecología vegetal y animal al estudio de las comunidades humanas.²

Según esta escuela, la ecología humana “estudia los procesos por los que, una vez adquiridos ‘la balanza biótica’ y el ‘equilibrio social’ se mantienen, así como aquellos por los cuales, tan pronto como uno y otro se ven perturbados se opera la transición de un orden relativamente estable a otro.” (Park, 1936)³

El libro de Harold Lasswell titulado *Propaganda Techniques in the World War* muestra cómo la propaganda se constituye en el único medio de producir la adhesión de las masas.

Esta visión instrumental considera a la audiencia como un “blanco amorfo” que obedece ciegamente al esquema estímulo-respuesta. En donde “se supone que el medio de comunicación actúa según el modelo de la Aguja Hipodérmica, termino forjado por el propio Lasswell para denominar el efecto o el impacto directo e indiferenciado sobre los individuos atomizados”.⁴

Lasswell, elabora un marco conceptual para los medios de comunicación con su modelo: *quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto*, planteando qué se quiere buscar con el mensaje.

El estadounidense define a la comunicación como la transmisión de mensajes tomando en cuenta principalmente los efectos del mensaje más que su propio significado. Para este modelo el efecto es entendido como un cambio que se puede observar y medir en el receptor y que es causado por los elementos del proceso de comunicación.

² MATTELART, Armand y Michele, *Historia de las Teorías de la Comunicación*, Primera Edición, Editorial Paidós, Barcelona - España 1997, p.24.

³ IDEM, p.25

⁴ IDEM, p.28

Así, para Lasswell, la comunicación cumple ciertas funciones:

- Vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen.
- La puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno.
- La transmisión de la herencia social.

1.2.1.2 Escuela de Yale

El modelo de Hovland fue preparado con el fin de organizar los elementos y las variables de los cambios de actitudes producidos por la comunicación. Este modelo sirvió de base para las investigaciones en la Escuela de Yale.

Entre los enfoques de esta escuela se destacan los aspectos psicológicos y se distinguen claramente de los aspectos físicos de la comunicación.

Se parte de la exigencia política de convencer a la población o a grupos sociales determinados, de la conveniencia de aceptar como positiva una determinada idea, consigna o línea de conducta. No se trata ya de saber, simplemente, cómo opina la gente, sino de hacer que la gente actúe de una determinada manera.⁵

A diferencia del modelo de Laswell, esta investigación estudia las posibilidades y técnicas de persuasión, analizando las características de todos los elementos comunicativos que forman parte de este proceso y que son los mismos que constituyen los procesos de comunicación.

El estudio de los mecanismos persuasivos se basaría en dos grandes tareas: por una parte, en el conocimiento de las expectativas conscientes o inconscientes de los receptores y en el conocimiento de su capacidad receptiva, y por otra, en

⁵ MORAGAS, Miguel de, *Teorías de la Comunicación*, 3era. Edición, Editorial Gustavo Gili, Barcelona – España 1985, p.60.

la adaptación de aquellas variantes del proceso de comunicación a las exigencias de una recepción eficaz.⁶

Durante la segunda Guerra Mundial se van cristalizando los estudios sobre los componentes psicológicos de la comunicación persuasiva, creando una base teórica de estudios con fines estrictamente político – militares. De esta manera, Hovland en su estudio concluye lo siguiente:

- Para la eficacia persuasiva de los mensajes es necesaria la fiabilidad de la fuente. Los mensajes transmitidos por fuentes fidedignas tienen mayor fuerza persuasiva en el momento de la transmisión.
- Los mensajes deben implicar una determinada dosis de temor.⁷
- Para una mayor efectividad del mensaje es más adecuado iniciar el discurso transmitiendo los contenidos agradables, dejando al último los desagradables.
- La presencia del factor sorpresa contribuye decisivamente a la eficacia de los mensajes.

[...] la aportación de la Psicología a la ciencia de la persuasión tiene como principal objetivo descubrir las leyes <<ocultas>> de la aceptación, el papel de la gratificación y de las expectativas ante los mensajes. La investigación de Hovland viene a poner al descubierto que los efectos de la comunicación persuasiva no siempre coinciden, precisamente, con los que podría descubrir nuestro sentido común.⁸

1.2.1.3 Escuela de Frankfurt

Desde varios sectores intelectuales de Europa y América, en contraposición a las teorías funcionalistas, aparece la Teoría Crítica que se levanta y se basa en una crítica al pensamiento Marxista. A este periodo de tiempo se lo denomina la época

⁶ IDEM, p.59.

⁷ Los mensajes con una mayor carga de temor tienen un mayor impacto persuasivo inmediato, en cambio, el mensaje con una dosis de temor medio tiende, a largo plazo, a ser más eficaz.

⁸ MORAGAS, Miquel de, Op. Cit. p.60.

del redescubrimiento de las teorías de la Comunicación y surge la Escuela de Frankfurt.

Esta Escuela a más de criticar a los medios, inició un muy extenso y exhaustivo análisis de la cultura de masas y las industrias culturales.

Surgen además otras formas distintas de entender la comunicación que se caracterizan y ponen énfasis en el carácter hegemónico de los medios y sobre las estructuras de poder de los mismos.

Así, dos exiliados de Alemania, Theodor Adorno y Max Horkheimer emprendieron la tarea de repensar interdisciplinariamente el universo de la cultura y elaboran el concepto de industria cultural, con el que desentrañan el estatuto social de los medios de comunicación.

“Los medios de comunicación constituyen el eje de la industria cultural ya que es en ellos donde las mayorías son conformadas culturalmente. En la radicalidad de su negación la ‘teoría crítica’ de los de Frankfurt desnuda el carácter estructural de la alineación que en el capitalismo sufre la cultura”⁹.

La escuela de Frankfurt aporta a las ciencias sociales la visión original de recuperar para el análisis crítico, marxista, el estudio psicológico y su perspectiva freudiana [...]

Con esta aportación de la psicología, la Teoría Crítica de la sociedad pretende un reconocimiento de los factores psicológicos profundos mediante los cuales la economía determina los comportamientos sociales e individuales.¹⁰

Habermas, por su parte, entiende la comunicación, sin una referencia exclusiva a la comunicación de masas, como el elemento central de la racionalidad crítica, por lo que inició una comprensión de la Teoría Social Crítica como Teoría de la Comunicación.

⁹ BARBERO, Jesús y SILVA, Armando, *Proyectar la Comunicación*, 1era. Edición, Tercer Mundo Editores, Bogotá - Colombia 1997, p. 5.

¹⁰ MORAGAS, Miquel de, Op. Cit. p.72.

Esta teoría insiste en la recuperación de la autonomía del individuo en los ámbitos social y científico, presentándose así como una alternativa a la teoría social burguesa de carácter empírico y cuantitativa, enfatizando en el análisis de quiénes controlan los medios de comunicación de masas y en la naturaleza comercial del sistema comunicativo. Además, busca saber el *quién, cómo y porqué* se ejerce el control de la comunicación masiva en la sociedad capitalista.

“La Teoría Crítica se opone a cualquier consideración asocial y ahistórica de la comunicación de masas que posibilite un análisis sometido a criterios de rentabilidad o de eficacia comercial o persuasiva”.¹¹

Dicho de otro modo, los medios de comunicación serían instituciones características de la sociedad de clases y la visión del mundo que los medios transmiten responderá a los intereses y a la ideología de la clase dominante. Así la Teoría Crítica tiene como objeto desentrañar los mecanismos con los cuales la sociedad capitalista ‘controla’ la producción, la distribución, el consumo y la ideología.

1.2.1.4 Escuela de Palo Alto

La Escuela de Palo Alto trabaja a partir del modelo circular y retroactivo en oposición a los modelos lineales y entiende que la comunicación debe ser estudiada por las ciencias humanas a partir de un modelo propio.

Para este modelo circular de la comunicación, el receptor cumple una función tan importante como la del emisor, dando cuenta de una situación global de interacción y no sólo el estudio de variables aisladas. Se basan entonces en tres hipótesis:

- La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción.
- Todo comportamiento humano tiene valor comunicativo.

¹¹ Notas tomadas de la materia de Teorías de la Comunicación.

- Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados.

De esta manera, los investigadores se interesan por la quinésica, y la prosémica. “El análisis del contexto gana por la mano al del contenido. Concebida la comunicación como un proceso permanente a varios niveles [...]”¹²

1.3 LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA

La Escuela Latinoamericana fue abriendo paso a una reflexión crítica sobre la comunicación de masas y la primera gran tarea de los investigadores críticos es la de rechazar los puntos de vista impuestos por el funcionalismo¹³ y el empirismo¹⁴ de la sociología norteamericana de la comunicación.

Los rechazos epistemológicos se vinculan a los intereses políticos y económicos. La <<ciencia>> foránea de la comunicación es interpretada como instrumento de dominio, como coadyuvante en los proyectos políticos, culturales y económicos de la penetración imperialista.¹⁵

Uno de los representantes de esta Escuela es Luis Ramiro Beltrán, quien ha expresado su rechazo a la visión vertical de las investigaciones norteamericanas, puesto que éstas no corresponden a la realidad comunicativa latinoamericana. Y destaca tres aspectos:

¹² MATTELART, Armand y Michele, Op. Cit. p.48.

¹³ El funcionalismo entiende a la sociedad como una unidad orgánica en la que cada uno de sus elementos que la componen cumple con una función o cumplen con un determinado rol o papel, es decir, que se desarrolla una conducta esperada y que invariablemente implica el mantenimiento del sistema social. De esta manera según, los medios de comunicación masiva tienen la función de imponer normas sociales. Haciendo, de esta manera, referencia a la sobre valoración que tienen los medios en cuanto a la formación de juicios, valoraciones, críticas, que hasta cierto punto, ‘imponen’ a la colectividad

¹⁴ El empirismo postula como única forma de conocimiento el conocimiento científico que consiste en la descripción precisa de modelos teóricos invariantes en tiempo y espacio, modelos elaborados a partir de fenómenos observados. Establece que la concepción de la verdad es una correspondencia entre proposiciones y hechos, es decir, los enunciados científicos pueden ser verificados en la medida que se correspondan con los hechos o que las observaciones empíricas han de concordar con las predicciones de la ciencia.

¹⁵ MORAGAS, Miquel de, Op. Cit. p.198.

- Considera que la comunicación, por sí misma, no puede generar desarrollo independientemente de las condiciones socioeconómicas y políticas.
- Se opone a la idea de que el incremento de la producción, el consumo de bienes y servicios, constituyen la esencia del desarrollo derivando, a su debido tiempo, una distribución justa del ingreso y de las oportunidades.
- Además, censura a la innovación tecnológica como la clave del incremento de la productividad.

Estos aspectos demuestran la cortina ideológica utilizada en Latinoamérica para justificar los intereses extranjeros. Pero el descubrimiento de la interactividad y la interacción superan así la unidireccionalidad de las concepciones que hasta ese momento estudiaban a la comunicación.

Desde otros sectores intelectuales de América Latina y en oposición al funcionalismo, aparece la Teoría Crítica Latinoamericana que toma en cuenta a la comunicación como un proceso que reconoce y afirma los papeles de los interlocutores y las relaciones entre ellos, pues considera que la comunicación también es un proceso cultural y sobre todo un acto social.

Este nuevo paradigma se basa en el concepto del flujo de comunicación horizontal, es decir, la masa dejó de ser considerada como receptor pasivo para convertirse en fuente generadora de sus propios mensajes.

La comunicación es el compartir conocimientos en busca de alcanzar consensos para la acción, tomando en cuenta los intereses, necesidades y capacidades de todas las personas involucradas, constituyendo así un proceso social.

Para los teóricos e investigadores latinoamericanos, los medios masivos tal como en su casi totalidad operan totalmente, no son “medios de comunicación,” sino medios de información o de difusión [...] la verdadera comunicación –dicen- no esta dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias,

conocimiento, sentimientos. Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.¹⁶

Como indica Rosa María Alfaro, la comunicación como relación no se despreocupa del poder, sino que explica su existencia como una interrelación compleja e interactuante entre el tipo de sociedad que existe, los medios que utiliza, las relaciones existentes entre los sujetos que la componen. “Establece así una asociación entre las acciones comunicativas que son fundativas de culturas y construyen interacciones políticas, con procesos de organización social y de producción simbólica, más amplios”¹⁷.

Alfaro añade que se debe destacar que lo comunicativo es una dimensión básica de la vida y de las relaciones humanas y socioculturales, es el reconocimiento de la existencia de actores que se relacionan entre sí dinámicamente, a través de medios o no, donde existe un Uno y otro, o varios Otros, con quienes cada sujeto individual o colectivo establece interacciones objetivas y principalmente subjetivas.

Otro de los teóricos de la comunicación y la cultura en América Latina es Jesús Martín Barbero, quien hace referencia al proceso de transformación y desarrollo que ha tenido el concepto de comunicación tomando en cuenta los contextos históricos, políticos y culturales del continente.

La trayectoria de la investigación latinoamericana en los últimos tiempos no puede entenderse sin su contexto de transformaciones sociales de escenarios internacionales y nacionales, de las atmósferas culturales generales. En ellas se sitúan los movimientos, los conflictos y las contradicciones del pensamiento en evolución sobre la comunicación.¹⁸

Barbero enfatiza la conciencia del estatuto ‘transdisciplinar’ de la comunicación, que toma en cuenta la diversidad dentro de los procesos comunicativos.

¹⁶ KAPLÚN, Mario, *El Comunicador Popular*, Editorial CIESPAL, Caracas – Venezuela 1990, p.68.

¹⁷ ALFARO, Rosa, *Una Comunicación para Otro Desarrollo*, 1era Edición. Editorial Abraxas, Perú 1993, p. 27.

¹⁸ BARBERO, Jesús, *Comunicación de Fin de Siglo: ¿Para dónde va nuestra investigación?*, Módulo de Estudios de Sistematización de Proyectos, UPS, Escuela de Comunicación Social, Quito – Ecuador, p. 148

Transdisciplinariedad que en modo alguno significa la disolución de los problemas-objeto del campo de la comunicación en los de otras disciplinas sociales, sino la construcción de las articulaciones e intertextualidades que hacen posible pensar los medios y las demás industrias culturales como matrices de desorganización y reorganización de la experiencia social y de la nueva trama de actores y estrategias de poder.¹⁹

La comunicación en América Latina heredó de la sociología funcionalista los procesos del difusionismo²⁰ que permitirían la incorporación de los países en desarrollo dentro del sistema comunicativo mundial sin tomar en cuenta la transdisciplinariedad de la que habla Barbero.

Las críticas a los esquemas verticales de la comunicación dictadas por el difusionismo planteaban la cuestión de la relación entre democracia y desarrollo, y de la comunicación y participación de los interesados en su propio desarrollo. Dichos debates permitieron que saliera a la luz la memoria oculta de filósofos y pensadores del tercer mundo que defendían posiciones contrarias a la visión productivista y racionalista del desarrollo.²¹

Estas propuestas comunicativas difusionistas se encontraron con una realidad cultural diversa, propias de América Latina que atravesaba una época de relaciones de dependencia económica, social y política.

En este contexto, los pensadores latinoamericanos toman en cuenta que la comunicación junto al desarrollo “necesitan de la reconstitución del pasado en el presente para lograr un horizonte con equilibrios; el desarrollo no tiene que ver con etapas evolutivas, sino con diferencias históricas, geográficas, de posibilidades y de relaciones económicas, sociales, culturales y políticas.”²²

¹⁹ IDEM, p. 151

²⁰ Difusionismo es una corriente antropológica que ha enfatizado en la importancia de la difusión en los procesos de desarrollo de la cultura. Es ese sentido, el cambio social ha sido observado desde un punto de vista funcionalista. Ve a los medios de comunicación como provisosores de información acerca de las necesidades de un cambio social, así como prioriza la capacidad de éstos para persuadir.

²¹ MATTELART, Armand, *La Mundialización de la Comunicación*, 2da Edición, Editorial Paidós, Barcelona – España 1998, p. 75.

²² CONTRERAS, Adalid, *Imágenes e Imaginarios de la Comunicación-Desarrollo*, 1era. Edición, Editorial Quipus, Quito – Ecuador 2000, p.31.

Así, se puede entender que el estudio de la comunicación se ha diversificado en América Latina, pues sus principales exponentes han afrontado la investigación de esta disciplina, siempre adscrita al contexto latinoamericano, vinculándola a realidades concretas tales como procesos de cambio social y desarrollo, la problemática de medio ambiente, educación, género, democracia, política, tecnologías, etc.

Todo esto con el propósito de utilizar la comunicación como un eje transversal del cambio en beneficio de los sectores de la población más vulnerables y, que de una y otra manera, se han visto afectados por las consecuencias económicas, políticas y sociales propias del sistema económico vigente.

De esta manera, se aprecia que existe un reconocimiento cada vez mayor de la diversidad comunicacional y se reconoce que distintas realidades utilizan propuestas comunicacionales para su propio desarrollo.

Se han producido apropiaciones desde la comunicación que trabajan con dimensiones antropológicas y sociológicas, así como a la vez se ha dado la incorporación de la comunicación en las ciencias políticas, médicas, ambientales, educativas, tecnológicas; y un aporte al arte a la cultura, al teatro, etc.

Por otra parte, Luis Ramiro Beltrán, en un intento de la democratización de la comunicación, es uno de los principales gestores de las *Políticas Nacionales de Comunicación* que buscan a través de normas y principios guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo general del proceso de comunicación en un país.

Entonces, se apunta a un “[...] desarrollo con soberanía cultural, derecho a la información, a la propiedad y a la expresión, la democratización de los flujos y procesos de comunicación, la horizontalidad, la participación y la función promotora del Estado en la planificación y producción cultural propia.”²³

²³ CONTRERAS, Adalid, Op. Cit. p. 31.

1.3.1 COMUNICACIÓN Y DESARROLLO

La tendencia durante mucho tiempo en América Latina fue la confianza excesiva en una comunicación de los medios masivos y de campañas difusionistas sin tomar en cuenta las interrelaciones entre emisores y receptores.

La noción de <<desarrollo>> pasa a tener una connotación económica e impulsa un vasto programa de movilización de esfuerzos y de la opinión pública en torno a los grandes desequilibrios existentes, que amenazan con <<hacerle el juego al comunismo internacional>>. El programa se inicia en los años cincuenta, en zonas muy sensibles del Oriente Medio [...] Este programa será aplicado a América Latina en la década siguiente. [...] Se definió el problema del desarrollo como un proceso de difusión de la innovación.²⁴

Sin embargo, la tendencia actual de la investigación latinoamericana ha logrado superar esta perspectiva y ha partido a una “comprensión de lo específico dentro de lo global, a partir de la utilización creativa de los paradigmas de las ciencias sociales.”²⁵ Estos nuevos modelos ven a la comunicación de manera bidireccional, donde el ya no existen emisores ni receptores sino que se los reconoce como sujetos sociales con derecho a una comunicación democrática que ayude a la consecución de fines.

Para Alfaro el desarrollo es “una perspectiva, una mirada común, una actitud individual pero también colectiva, un método y un estilo que sella el actuar, una cualidad de la manera de trabajar pues busca dialogar, articular, negociar y progresar entre diversos actores.”²⁶

Por su parte Prieto Castillo afirma que la Comunicación para el Desarrollo se basa en dos pasos fundamentales: “un conocimiento de la cultura del interlocutor y una apropiación de los recursos y medios de comunicación por parte de la población.”²⁷

²⁴ MATTELART, Armand, Op. Cit. p. 61-62.

²⁵ TORRICO, Eric, *La Tesis en Comunicación*, Editorial Artes Gráficas Latina, La Paz – Bolivia, 1997, p. 47.

²⁶ ALFARO, Rosa, Op. Cit. p.14

²⁷ AGUIRRE, José Luis y otros, *El Desarrollo de la Comunicación para el Desarrollo*, Módulo de Comunicación y Diversidad, UPS, Escuela de Comunicación Social, Quito - Ecuador 2003, p.26.

Entonces, la comunicación para el desarrollo debe apostar al reconocimiento de la diversidad cultural de los interlocutores para que las propuestas comunicacionales no sólo se aproximen a los actores involucrados en el desarrollo sino que éstos se apropien de los recursos y medios de comunicación.

Hay que repensar América Latina desde esa diversidad en sentido incluyente, soñándolo y construyéndolo viable desde el valor de su diferencia. La comunicación tiene que comprometerse con los simbolismos culturales propios y múltiples, para articularse verdaderamente con el desarrollo, entendido como el *proceso de transformación de una sociedad de un campo de historicidad a otro*. (Touraine, 1995: 463).²⁸

La comunicación unida al desarrollo trae consigo una dimensión en donde el sujeto, junto con su diversidad, es la pieza fundamental del proceso de comunicación. Asimismo, las acciones del desarrollo deben ser constantes, cambiantes y estar dentro de la cotidianidad del sujeto. Es decir, ya no existen emisores ‘privilegiados’ sino que se da paso a una comunicación que reubica el orden de los actores en un proceso de intercambio hacia un efectivo diálogo.

La comunicación dejó de ser definida a partir de los medios para pasar a ser vista como la forma básica del relacionamiento humano. Beltrán explica que han existido tres sentidos teóricos en relación entre comunicación y desarrollo. Estas son:

- *Comunicación de Desarrollo*. Los medios masivos tienen la responsabilidad de crear un ambiente que viabilice el cambio para alcanzar la modernización de las sociedades.
- *Comunicación de apoyo al Desarrollo*. La comunicación planificada y organizada como instrumento indispensable para alcanzar metas de instituciones y proyectos para el desarrollo.

²⁸ CONTRERAS, Adalid, *Descenrar el Desarrollo en la Sociedad*, Módulo de Comunicación y Diversidad, UPS – Quito 2003, p.27.

- *Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático.* Tiene como objetivo propagar y equilibrar el acceso y participación de la sociedad en los procesos de comunicación. Asimismo, el desarrollo debe facilitar justicia social, libertad y contribuir al fortalecimiento de la democracia.

1.3.2 COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

Apuntando hacia una sociedad democrática y dialogante, la comunicación participativa permite “la valoración de los sujetos populares en sus capacidades para comunicar, es decir, un pueblo que a la vez es emisor y receptor, en tanto ejercicio democrático y alternativo.”²⁹

Los hombres y los pueblos de hoy se niegan a seguir siendo receptores pasivos y ejecutores de órdenes: sienten la necesidad y exigen el derecho de participar, de ser actores, protagonistas, en la construcción de la nueva sociedad auténticamente democrática. Así como reclaman justicia, igualdad, el derecho a la salud, el derecho a la educación, etc., reclaman también su derecho a la participación. Y, por lo tanto, a la comunicación.³⁰

Mario Kaplún plantea que no habrá desarrollo sin la participación consciente de los sectores populares, donde ellos se dinamicen, asuman un papel protagónico y sean los creadores de sus propias soluciones. Los actores son quienes deben llegar a concretar sus objetivos para su propio desarrollo.

Señala que un sistema de comunicación puede considerarse participativo si entrega los mecanismos y canales que permitan a los grupos de base participantes determinar con independencia los contenidos temáticos del programa y generar sus propios mensajes.

La participación es un proceso lento porque existen condicionamientos culturales e ideológicos y una estructura social que los refuerza y será largo el tiempo en que un

²⁹ ALFARO, Rosa, *Culturas Populares y Comunicación participativas: En la ruta de las redefiniciones*, Módulo de Estudios de Sistematización de Proyectos, UPS, Escuela de Comunicación Social, Quito – Ecuador, p.37

³⁰ KAPLÚN, Mario, Op. Cit. p.68

grupo acceda al grado de madurez y conciencia crítica que le posibiliten una efectiva participación en la comunicación.

La comunicación permite que incluso personas pertenecientes a distintos grupos sociales dentro de una comunidad intercambien información e ideas de un modo positivo y productivo [...] Para conseguir participación es necesario mantener contactos interpersonales. Los medios audiovisuales y la técnicas de comunicación facilitan el diálogo y la búsqueda de consenso.”³¹

Así la comunicación supone diálogo y participación para colocarse en el centro mismo de la construcción del desarrollo. La comunicación tiene como desafío superar las visiones instrumentalistas y legitimar las mediaciones entre la vida humana y sus contextos para poder realizar procesos sociales significativos.

Con esta concepción se va a dar paso a espacios de intervención en lo cotidiano, local y comunitario, los espacios donde es posible construir participativamente procesos liberadores.

La comunicación en general y la comunicación articulada al desarrollo en particular, expresa, refleja, propone y construye relaciones de poder, el mismo que no se basa tanto en la imposición, sino más bien en el convencimiento, en la seducción o la utilidad, que se explican en las constituciones culturales del día a día de los ciudadanos.³²

La comunicación hace posible que dialoguen las heterogeneidades personales, sociales y culturales, allí donde ella existe es posible articular fomentar, mediar y por lo tanto integrar sin eliminar las diferencias, cuestionando la desigualdad y el aislamiento.

1.3.2.1 La Comunicación participativa en la práctica

Dos de las experiencias más significativas en cuanto a la comunicación para el desarrollo basadas en la participación de los sujetos sociales, se iniciaron en 1948

³¹ FRASER Colin y VILLET Jhonathan, *La comunicación Clave para el Desarrollo*, Folleto de la FAO, Roma 1995, p.10.

³² CONTRERAS, Adalid, Op. Cit. p. 39.

en Colombia y Bolivia cuando el párroco Joaquín Salcedo creó una rudimentaria estación radiodifusora para los campesinos denominada Sutatenza para contribuir a la difusión de la doctrina católica y reducir el analfabetismo en el área. Luego de pocos años esta radiodifusora se convierte en “Acción Cultural Popular” (ACPO).

Asimismo, en Bolivia los sindicatos de trabajadores mineros crearon varias estaciones de radio; a pesar de no tener equipos sofisticados para la transmisión, los trabajadores lograron convertirse protagonistas de la comunicación masiva. Con estas estaciones de radio se convirtieron en participantes claves de un proceso de revolución nacionalista radical.

En los 60's surgió en el Ecuador, en esa misma corriente, una institución regional de comunicación denominada Centro Regional de Investigación y Enseñanza en Periodismo para América Latina (CIESPAL). Mediante actividades intensas y productivas se convirtió en el centro de comunicación más conocido e influyente de la región pues abordó a la comunicación para el desarrollo y amplió sus servicios.

Ya para los 70's se crearon varias organizaciones regionales de profesionales de la comunicación, una de ellas fue la Asociación Latinoamericana de Escuelas Radiofónicas (ALER) que llegó a coordinar y respaldar a unas 40 organizaciones en alrededor de 15 países.³³

Estamos hablando del protagonismo de los ciudadanos en los planes de desarrollo. Fortalecerlo, es la mejor contribución que podemos hacer desde nuestras radios comunitarias: *ese espacio subjetivo que tiene que ver con los estados de ánimo, las voluntades, las sensibilidades, que hacen que la gente asuma un compromiso real con las propuestas de desarrollo corresponde al terreno de la comunicación, y es allí donde ésta puede aportar significativamente.* (Armas: 1995, 51)³⁴

La comunicación participativa ha adquirido una vital importancia dentro de las organizaciones buscando responder las necesidades de una realidad concreta. La

³³ Tomado del *Discurso de Inauguración de la IV mesa redonda sobre Comunicación y Desarrollo* de Luis Ramiro Beltrán.

³⁴ LÓPEZ, Ignacio, *Manual Urgente para Radialistas Apasionados*, 1era. Edición, Editoriales AMARC, FIP, ALER y otras, Quito – Ecuador 1997, p. 543.

comunicación dentro de éstas tiene que despertar la participación de los actores involucrados, quienes se beneficiarán a corto o largo plazo de sus beneficios. Pues la comunicación participativa puede intensificar la gestión de las actividades de desarrollo en la organización.

1.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.4.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El estudio de la comunicación organizacional se basa en el análisis, diagnóstico, organización, perfeccionamiento y variables de los procesos comunicativos en las organizaciones. Esto con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo para fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. Cabe señalar que a la comunicación organizacional se la conoce también como comunicación empresarial, institucional, organizativa y corporativa.

A la comunicación organizacional se la entiende como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (FERNÁNDEZ:1997,27-31).³⁵

La comunicación organizacional es determinada como un “conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.”³⁶

³⁵ RODRIGUEZ, Ingrid, *Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista*, www.gestiopolis.com.

³⁶ IDEM

Para entender los procesos comunicativos que se presentan dentro de las organizaciones es necesario tener en cuenta que éstas implican siempre interrelaciones de personas que comparten espacios físicos y de tiempo, además de que están en continúa interrelación.

Dentro de las organizaciones se diferencian los sistemas de comunicación en internos y externos pero se debe tomar en cuenta que “no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.”³⁷

Así se designan como herramientas a: la comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad, publicidad institucional.

La comunicación interna.- Es toda aquella actividad que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros a través de procesos comunicativos, de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación externa: Procesos comunicativos que están dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones con el público objetivo de la institución y proyectar mejor la imagen de la organización.

Las relaciones públicas: Actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.

La publicidad: Son mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

La publicidad institucional: Es la actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

³⁷ IDEM

La comunicación organizacional es la encargada de coordinar y viabilizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización. “Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar la actividad de comunicación (...) mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.”³⁸

1.4.2 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) son cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con interés común. Las ONG's llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios y dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar e implementar acuerdos internacionales. Algunas están organizadas en torno a temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente, la salud, etc.

En las últimas tres décadas la importancia de las ONG's en el ámbito del desarrollo y la cooperación se ha incrementado notablemente. En todo el mundo han ganado visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y la opinión pública en general, ya no sólo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria sino cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social en parecidos términos que los Estados y el sector privado.

En América Latina estas organizaciones han estado presentes desde mucho tiempo atrás en la lucha contra la pobreza, el hambre, el analfabetismo y la marginación. Es así como:

³⁸ IDEM

[...] se han constituido en un fenómeno inevitable en el escenario regional por su contribución al esfuerzo colectivo que busca un desarrollo sostenible, la democratización y la defensa de los derechos humanos, el fortalecimiento y participación de la sociedad civil, la preservación del medio ambiente, la búsqueda de alternativas productivas, el desarrollo local, etc.³⁹

Sin embargo, existe una polémica en la que se mezclan tanto elogios como críticas y cuestionamientos respecto a su presencia y accionar. Para algunos, las ONG's son reconocidas y valoradas como actores sociales de primera importancia, interlocutores principales en los programas de cooperación internacional y componente indispensable para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo económico y social.

Otros, por su parte, discuten las razones de su activismo, se preguntan por su base de representación y las visualizan como peligrosos grupos que disputan espacio y protagonismo a otros actores tradicionales de la mediación social y política.

Además, discuten que algunas organizaciones son más frágiles institucionalmente, pues realizan pequeños proyectos de trabajo sin lograr un impacto cuantitativo ni cualitativamente importante en la problemática social que abordan.

A pesar de ello, estos organismos constituyen una expresión principal de las sociedades y una pieza fundamental para el desarrollo al convertirse en facilitadoras de las satisfacciones de necesidades, calidad de crecimiento económico y consumo racional de recursos naturales, poniendo en discusión los conceptos de desarrollo Sostenible⁴⁰ y Sustentable⁴¹.

³⁹ BALBIS, Jorge, *Ong's, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y el Caribe*, 2001, www.unesco.org.

⁴⁰ En la década del 60 se presenció el surgimiento de un movimiento por la conservación de la naturaleza, que propuso la limitación de la intervención humana en los sistemas naturales, esto con el fin de preservar los recursos naturales para el futuro. El movimiento ambientalista tomó fuerza en los años 80 y fue así elaborado el concepto de desarrollo sostenible, que situó al medio ambiente dentro del contexto de las relaciones económicas, sociales y culturales. Así el desarrollo sostenible resalta al ser humano como el principal sujeto de conservación. El discurso sobre el desarrollo se construye alrededor del término sostenibilidad y pugna por instaurar un modelo alternativo en el cual las relaciones entre seres humanos y naturaleza estén marcadas por equidades y no por sobreexplotación. Tomado de BRASILEIRO, Ana María, *Género y Desarrollo Sostenible Un Nuevo Paradigma*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 1999, p. 13-17.

1.4.3 LAS ONG'S EN AMÉRICA LATINA

La creación y existencia de ONG's en Latinoamérica es poco regulado, sin embargo, para tener una idea, se reconoce a más de 2.143 ⁴² afiliadas a las Naciones Unidas.

En el caso latinoamericano la presencia y el accionar de estas organizaciones se ha visto especialmente afectado por los cambios ocurridos en la región durante las últimas décadas que han modificado el contexto político, económico, social y cultural.

Procesos como la consolidación democrática, la globalización, el auge de las políticas neoliberales, la integración regional, las reformas del Estado y su descentralización, han aportado para que este tipo de organizaciones proliferen en la región.

Estas entidades, al asumir crecientes y heterogéneas responsabilidades intentan a través de diferentes modalidades de acción colaborar para que en general las respectivas sociedades, y en particular los sectores más desfavorecidos y vulnerables de la población, puedan enfrentar sus necesidades más elementales y urgentes (vivienda, educación, salud, empleo, etc.).⁴³

⁴¹ El desarrollo sustentable se debe consolidar a través de los valores asociados a la protección del medio y los recursos naturales. Los problemas ambientales acumulados durante décadas han afectado el modo de vida y de producción acarreando implicaciones económicas. El ecodesarrollo promueve nuevos tipos de desarrollo que se fundamentan en las potencialidades de los ecosistemas y el manejo prudente de los recursos. Así se define la sustentabilidad como el proceso que permite satisfacer las necesidades de la población sin comprometer los ecosistemas para las generaciones futuras. Tomado de CARABIAS, Julia, PROVENCIO, Enrique y otros, *Desarrollo Sustentable ¿Realidad o retórica?*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 1999, p.10-17.

⁴² SALOM, Genaro, *ONG's Nacionales e Internacionales: impacto, ventajas y desventajas*, www.revistainterforum.com.

⁴³ Pero también, y de manera cada vez más evidente, estas organizaciones no sólo se caracterizan por su capacidad para dar respuestas a diversas necesidades de importantes sectores de la población, sino que también son señaladas, entre otras razones, por su capacidad de innovación y de establecimiento de relaciones sociales directas; por lo que ellas representan en cuanto estímulo a la participación y al diálogo; por la flexibilidad en sus actuaciones, su facilidad de adaptación y movilización de recursos, así como la no burocratización de su personal; por la relación costo/eficiencia de su acción, por la responsabilidad en la ejecución de proyectos y en su rendición de cuentas, etc. Tomado de BALBIS, Jorge, Op. Cit. www.unesco.org.

Las Organizaciones No Gubernamentales según Jorge Balbis se clasifican de la siguiente manera:

Según su concepción filosófica.- Pueden definirse como "progresistas"(promueven una mayor equidad distributiva, democracia, participación, etc.), "radicalizadas"(que promueven un cambio total del sistema económico y social), pasando por otras más "humanistas", "teológicas"(sobre todo emparentadas con vertientes filosóficas afines con la Teología de la Liberación) hasta "profesionalistas" (que basan su trabajo en diagnósticos y propuestas relacionadas con la profesión de sus miembros) aunque es posible encontrar en una misma ONG la convivencia y combinación de distintas orientaciones filosóficas.

Según el campo de acción.- ONG's dedicadas a temas relacionados con la satisfacción de las necesidades urgentes de la población pobre, estas organizaciones pueden ser diferenciadas según su campo de trabajo, ya sea educación, hábitat, salud, derechos humanos, medio ambiente, género, etc. También existen instituciones con proyectos interdisciplinarios o que ejecutan programas integrales, cubriendo varios campos de acción a la vez.

Según temas específicos.- Dentro de cada campo, a su vez, pueden especializarse en aspectos particulares como: dentro de hábitat, vivienda o infraestructura; dentro de salud, alimentación o salud materno-infantil; o en el área legal: despidos u ocupación de terrenos, etc.

Según los sectores atendidos.- Sectores populares con los que trabajen: campesinos, pobladores de barriadas suburbanas, mujeres, niños, enfermos, microproductores, etc.

Según la escala de sus acciones.- En el sentido del alcance geográfico de sus actividades que puede ser a nivel de un barrio, municipio, provincia, región, país o aún que extienden su accionar internacionalmente.

Según las tareas que desempeñan.- Dirigidas directamente a la resolución de ciertas necesidades básicas de los sectores pobres, con el tiempo se han incorporado ONG's

que realizan tareas más integrales de "investigación-acción" y también las que se dedican sólo a la investigación, a la capacitación o a la asesoría a grupos y experiencias.

Según el tamaño y volumen de recursos que movilizan.- Según el volumen de proyectos que manejan, la cantidad de recursos económicos que movilizan o el número de personas que trabajan en ellas.

Según su origen institucional.- Diferentes iglesias o grupos religiosos, empresariales, universitarios y/o profesionales, grupos de base y, más recientemente, asociadas con partidos políticos y el propio Estado y algunas inducidas por modas de la cooperación internacional. Este diferente origen suele tener incidencia en el desarrollo de la organización, en su filosofía de trabajo, sus metodologías, fuentes de financiamiento, etc.

Según su grado de consolidación.- En la actualidad existen en América Latina algunas ONG's con gran experiencia en su actividad producto de largos años y con una capacidad de gestión consolidada que coexisten con otras organizaciones en pleno proceso de consolidación institucional y otras tantas con serias dificultades para sobrevivir.

Cabe señalar que varias ONG's se han dedicado a la elaboración y ejecución de investigaciones y programas de acción destinados a enfrentar las distintas problemáticas comunicativas, en especial, para aquellas poblaciones que de alguna manera han sido marginadas de los procesos sociales en América Latina como: mujeres, niños, niñas, adolescente, jóvenes, indígenas, campesinos, artesanos, y en algunos casos para resolver conflictos socio-ambientales.

Una de estas organizaciones es la Coordinadora de Radios Populares y Educativas del Ecuador (CORAPE), que con su experiencia ha contribuido a la búsqueda de modelos alternativos comunicativos de desarrollo con un mayor sentido de equidad y justicia.

La CORAPE trabaja desde 1988 por el fortalecimiento de las radios educativas, populares y comunitarias del Ecuador,

pues es la única organización que agrupa a emisoras y centros de producción directamente vinculados a procesos de desarrollo social a nivel nacional. Con esto busca conseguir la participación ciudadana en el proceso de reconocimiento, validación, identificación con la cultura de sus pueblos, dar espacios a los que antes no los tenían, para que de esta forma se escuche la voz de todos y conseguir así la democratización de la comunicación como eje central de sus actividades.⁴⁴

Es importante, entonces, recalcar el papel protagónico que tiene la participación de los sujetos sociales dentro de las ONG's. La intervención social se enmarca en lo que Beltrán denomina como la Comunicación de apoyo al Desarrollo.

1.5 LA COMUNICACIÓN, PIEZA CLAVE PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO

Luego de haber recorrido, brevemente, los principales postulados acerca de la Comunicación se puede señalar que las Escuelas tradicionales han tomado poca importancia al involucramiento de la comunicación con la participación ciudadana. Sin embargo, en América Latina surgen esbozos teóricos que implican a la comunicación con el desarrollo, partiendo siempre desde sus propios contextos y utilizando la comunicación como el eje transversal del proceso participativo.

Desde esta visión latinoamericana la comunicación es vista como relación entre sujetos sociales tomando en cuenta su entorno, así como sus intereses, necesidades y capacidades para alcanzar sus finalidades.

Así antes de abordar el tema de las Organizaciones No Gubernamentales y el papel cumplido en la sociedad, se aborda a la Comunicación Organizacional entendida como un conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo.

De esto se parte para explicar cómo han evolucionado las Organizaciones no Gubernamentales en el proceso de desarrollo de América Latina abriendo al debate

⁴⁴ www.ecuanex.net.ec/corape.htm

de cómo la comunicación junto con el desarrollo y estos organismos pueden articularse para alcanzar cambios concretos en la realidad social, específicamente en una realidad institucional. El aporte de la participación es fundamental para que los esfuerzos de alcanzar fines definidos surjan de quienes lo necesitan.

Si bien es importante el aporte de las organizaciones no estatales como facilitadoras del cambio, es indispensable además el involucramiento de la sociedad para su propio desarrollo, ejerciendo ciudadanía, democracia y participación.

Dentro de éstas es de gran importancia la participación de cada uno de sus miembros a fin de mantener el objetivo común, llegando siempre a acuerdos que permitan llevar adelante el trabajo que realizan, así como su relación con su público objetivo.

Para esto se abordará, en el siguiente capítulo la Planificación Estratégica como una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones. No sólo para responder a los cambios y demandas de su entorno, sino para proponer y concretar las transformaciones que se requieran.

CAPÍTULO II
CONFIGURACIÓN DEL ESTADO Y
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
COMUNICACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo expone a la Planificación Estratégica de Comunicación como proceso indispensable para el desarrollo y necesario para transformar una realidad concreta, ya sea de una organización o de un sector de la sociedad. El fin es ir resolviendo los problemas que se interponen en el andar cotidiano de los seres humanos tanto en su dimensión individual como social hacia la realización de sus aspiraciones.

En primer lugar, se presenta un acercamiento a la conformación del Estado Moderno, eje central para entender la configuración de las organizaciones y la necesidad que tienen éstas por la Planificación Estratégica. Se describen las concepciones sobre el Estado de acuerdo a diversos pensadores tales como Maquiavelo, Hobbes, Rousseau, Hegel, Marx, entre otros.

Con esta base se presenta el proceso de burocratización que se da en los Estados capitalistas y el debate sobre la formación de los Estados Nación en América Latina, así como el intento de los gobiernos de modernizarlos a través de modelos desarrollistas que utilizaban a la Planificación como un instrumento racional, aparentemente, sin cargas ideológicas o políticas. En este punto se pone a consideración la modernización del Estado Ecuatoriano.

Una vez expuesto el contexto social e histórico en el que se introdujeron las nociones de Planificación en América Latina y, más específicamente en el Ecuador, se aborda una breve reseña de los orígenes de la Planificación y cómo ha evolucionado en las últimas décadas, convirtiéndose en una poderosa herramienta para la toma de decisiones colectivas.

Posteriormente, se describe cómo la Planificación de la mano a la Comunicación plantean la exigencia de serios análisis de la realidad socioeconómica y de los patrones de comportamiento de los grupos con los cuales se pretende establecer el diálogo, así como la necesidad de implementar procesos comunicativos que apoyen el desarrollo de los actores sociales y de su organización.

Además, se muestra una manera distinta de implementación de la Planificación Estratégica en las organizaciones en donde se fusionen las nuevas herramientas de la Planificación Estratégica Participativa basadas en las premisas teóricas de la Comunicación-Desarrollo para América Latina. Siendo, en todo momento, la comunicación el proceso que motiva realmente a la participación.

Finalmente, se plantea la necesidad de superar el instrumentalismo de la Planificación para convertirla en un modelo que supere el carácter verticalista de la comunicación, que hasta algunos años imperaba en la manera de llevar adelante proyectos de desarrollo en América Latina, para llegar a ser el vehículo más poderoso para la modificación de la estructura social.

2.2 ACERCAMIENTO A LA CONFIGURACIÓN DEL ESTADO MODERNO

Para poder entender la Planificación Estratégica en las Organizaciones es indispensable abordar primero las nociones teóricas sobre la configuración del Estado Moderno y las concepciones de lo público y lo privado para, de esta manera, aterrizar en la configuración de las organizaciones y la necesidad que tienen éstas de la Planificación Estratégica.

Para explicar el surgimiento del Estado Moderno se debe remontar a la época de los griegos quienes fueron los primeros en instaurar la concepción de *la Polis* (Ciudad-Estado) en los siglos V y VI A.C.

Los griegos usaron el término *Polis* para designar a las Ciudades soberanas, una de las características básicas que debían tener los Estados para denominarlos así.

El hombre no vive en manadas o en hordas; su carácter específico es vivir insertado en el organismo social que constituye la polis, la Ciudad, y ésta es para él tanto una necesidad natural como ideal. [...] hay pues correspondencia, en cuanto al concepto mismo entre Ciudad y Estado Moderno. El término *Polis* varió con el tiempo, comenzó por indicar a la ciudadela y terminó por nominar a la totalidad de

los elementos que se integran en la constitución de un organismo político soberano.⁴⁵

Hay señalar, además, que “la correspondencia entre las palabras Ciudad y Estado se hallaba asegurada en latín mediante la palabra *Resública*: la cosa pública”⁴⁶.

Según Yurre Gregorio, “en la Edad Media el término Estado se empleaba para significar el conjunto de personas que gozan de una determinada condición social: nobleza, clero, pueblo.”⁴⁷

“La Teoría medieval del estado era un sistema coherente basado en dos postulados: el contenido de la revelación cristiana y la concepción estoica de la igualdad natural de los hombres [...] La humanidad entera aparecía como un solo estado, fundado y monárquicamente gobernado por Dios mismo.”⁴⁸

Contrario a la visión que se tenía en la Edad Media sobre el Estado, Maquiavelo define la separación de la política y la iglesia, dando paso a la configuración de uno moderno, que se caracterice, sobre todo, por ser laico y autónomo.

2.2.1 EL ESTADO MODERNO

Para el siglo XVI Maquiavelo incorpora y desarrolla una nueva concepción acerca del Estado en su libro *El Príncipe*. Este pensador rompió con la tradición escolástica que se tenía acerca del Estado y su sistema jerárquico. Es decir, abandonó, en su obra, el sistema político medieval. Su mayor interés era un estado secular. “Con Maquiavelo nos situamos en el umbral del mundo moderno. Se ha logrado el fin que deseaba: el estado ha conquistado su plena autonomía.”⁴⁹

A este pensador político se le atribuye la nueva concepción del Estado con un pensamiento político moderno. El Estado como un elemento organizado y supremo y

⁴⁵ PRÉLOT, Marcel, *La Ciencia Política*, 3era Edición, Editorial Universitaria, Buenos Aires-Argentina 2002, p.6.

⁴⁶ IDEM, p. 7.

⁴⁷ DE YURRE, Gregorio, *Filosofía Social*, 3era Edición, Editorial Eset, Vitoria-España 1966, p. 212.

⁴⁸ CASSIRER, Ernst, *El Mito del Estado*, 7ma Reimpresión, Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F.-México 1992, p.126-128.

⁴⁹ IDEM, p.166.

cada vez más poderoso dentro de la sociedad moderna, en donde recayó el derecho y obligación de controlar a las demás instituciones y de dirigirlas de acuerdo a su propio interés.

Maquiavelo entiende que es necesario que la política sea un ejercicio militar con fines y propósitos fundamentales, uno de ellos es el poder político y para alcanzarlo debe existir un programa político.

La finalidad de la política es conservar y aumentar el poder político, y el patrón para juzgarla es su éxito en la consecución de ese propósito. Que una política sea cruel o desleal o injusta es para Maquiavelo cosa indiferente, aunque se da perfecta cuenta de que tales cualidades pueden influir en su éxito. Trata con frecuencia de las ventajas que la inmoralidad hábilmente utilizada puede proporcionar a los fines de un gobernante, [...] la mayor parte de su obra no es tanto inmoral cuanto amoral. Se limita a abstraer la política de toda otra consideración y escribe acerca de ella como si fuera un fin en sí.⁵⁰

La naturaleza humana es concebida, para Maquiavelo, como agresiva y ambiciosa por lo que los motivos reales de un estadista, como la seguridad de masas, son de ese carácter. Este pensamiento se completa y justifica bajo la filosofía política de Hobbes.

Para este pensador inglés la naturaleza humana es antisocial, lo innato en el ser humano es el egoísmo, por lo que el Estado a través de su autoridad ha de suprimir su libertad para eliminar los egoísmos y las pasiones de todos. Hobbes creía en el legislador omnipotente, es decir, en una teoría general del absolutismo político. “Es una nota peculiar de todas las formas absolutistas: un concepto pesimista del individuo y de la naturaleza humana y un concepto optimista del gobernante.”⁵¹

Contrario a este pensamiento, Rousseau, tenía la convicción de la bondad natural del hombre, afirma que el ser humano se vuelve malo, ambicioso y egoísta a partir de la intervención de la cultura, las artes, las ciencias y en especial por la intervención de la política. Hobbes y Rousseau, sin embargo, coinciden en un pensamiento que

⁵⁰ MAQUIAVELO, p. 271

⁵¹ YURRE, Gregorio, Op. Cit., p. 231.

idealiza y concibe a la naturaleza del ser humano como buena o mala, es decir, la humanidad nacería ya preconcebida con la bondad o maldad.

Rousseau aunque no es quien propone el 'Contrato Social' para explicar la sociedad civil y política, es el mayor representante de esta teoría, que permitiría que una mayoría de gente sea integrada a la vida social del estado mediante de una estructura jurídica, impidiendo así que la maldad que el ser humano ha adquirido al estar en contacto con la cultura, el arte y la política se interponga en la sociedad organizada. De esta manera se convierte en uno de los precursores de la democracia directa, en donde el mismo pueblo es el verdadero soberano.

Con el contrato social se crea un cuerpo moral y colectivo, que es la sociedad civil y el Estado como organización pública de la misma. Aunque la sociedad organizada es un alejamiento del estado feliz de la naturaleza garantiza mediante el contrato social la libertad civil y política que coincide con la obediencia a las leyes promulgadas desde el libre consentimiento para asociarse. [...] El Estado es como un organismo, un sujeto moral y colectivo, que expresa un 'yo común', una voluntad común para construir un edificio social y político.⁵²

2.2.2 NACIÓN: FUENTE DE LEGITIMIDAD DEL ESTADO

Así como en la Edad Media se trabajó una base ideológica que era la religión, se hace necesario en la sociedad moderna un discurso que cohesione el concepto de Estado. Entonces a partir de la Revolución Francesa nace el concepto de Nación como fuente de poder del Estado.

Sieyès trabaja este concepto de Nación popularizada por la Revolución Francesa y supone una sociedad compuesta por el Tercer Estado que es el pueblo, ya que el sustento del país es el trabajo. La emotividad de esta Revolución permitió la construcción de la idea de Nación y de Nacionalidad constituyendo el Estado Nación y promulgando la noción de que la sociedad podría participar activamente en ella.

⁵² ESTERMANN, Josef, *Historia de la Filosofía*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 2001, p. 18.

“La Nación es concebida como la multitud de individuos aislados que quieren reunirse y que por ese solo hecho forman ya una Nación provista de todos los derechos”⁵³

Siguiendo esta misma línea Renán realiza estudios sobre cómo el concepto de la Nación es resultado histórico producido por una serie de hechos que lograron que esta noción llegue a la gente como una ideología.

La Nación es, pues, una gran solidaridad constituida por el sentimiento de los sacrificios que se han hecho y que se está dispuesto a hacer todavía. Ella supone un pasado; ella se resume por tanto en el presente mediante un acto tangible: el consentimiento, el deseo claramente expresado de continuar la vida común. La existencia de una nación es un plebiscito de todos los días como la existencia del individuo es una afirmación perpetua de vida.⁵⁴

El modelo de Estado francés concentra su preocupación en el aspecto social, trabajando una doctrina social del estado que propone la apertura de un modelo democrático basado en el voto y la representatividad.

En este sentido, Sieyès siguiendo los planteamientos de Rousseau convierte a la sociedad en el objeto básico de reflexión proponiendo bases de un pensamiento sociológico, en la medida que el objeto sobre el cual reflexiona es la sociedad.

2.2.3 LA CONCEPCIÓN ALEMANA DEL ESTADO

La configuración del Estado-Nación en Alemania tomó un rumbo distinto al de Francia debido a las fuertes bases sentadas por la monarquía y feudalismo alemanes. Otra de las causas para que Alemania tuviese otro tipo de desarrollo del Estado Nación se debió a los problemas económicos que atravesaba este país y a su divisionismo político.

⁵³ GRANDA, Daniel, Op. Cit., p. 31.

⁵⁴ RENAN, Ernest, *Qu'est-ce qu' une Nation?*, Conference faite en Sorbone, le II mars 1882. Tomado de GRANJA, Daniel, Op. Cit., p. 43.

Los poderes políticos y económicos estaban concentrados en la figura de los príncipes y en base a ello se organizaba el poder estatal. Jean Jaurés manifestó que algunos de los aspectos para que Alemania tuviese este ‘retraso’ en la constitución del Estado-Nación, con respecto a Francia, fueron el fraccionamiento político de Alemania y la poca fe que tenía la burguesía alemana en cuanto a su desarrollo y avance.

“Para el pensamiento alemán, la Revolución Francesa fue vivida como la concretización de todo un período dominado por la razón en forma de un gran espectáculo. Kant, Fichte y Hegel se convierten en los grandes teorizadores del espectáculo revolucionario [...]”⁵⁵

Fichte considera que lo que está en juego en la Revolución Francesa son los Derechos del hombre y la dignidad humana. “Fichte reconoce la existencia de una razón y de una voluntad que es la razón y la voluntad monárquica, dominadora, despótica, absoluta y corrompida moralmente, frente a la cual levanta la razón y la voluntad democrática del derecho y de la libertad”⁵⁶

Para este pensador el Estado existe como la organización política de la sociedad, como una instancia de poder y de decisión de toda la sociedad, donde no se puede reducir a un solo grupo de ciudadanos la elección de sus funcionarios. Es decir, Fichte plantea la necesidad de un criterio de ubicación de los ciudadanos dentro de la estructura social y política del Estado.

Sin embargo, la idealización máxima del Estado se da con Hegel quien plantea a éste como un espacio en el que se realizaría el fin último de todo ser humano que es la felicidad.

Para Hegel lo fundamental es la *conciliación* entre lo particular y lo universal, lo finito y lo infinito, la naturaleza y el espíritu lo que nos lleva a un concepto de totalidad como característica de la realidad. Esta totalidad es concebida como el *Absoluto* y abandona la idea de la estática en insiste en la dinámica de ese *Absoluto*. “El proceso dialéctico es fundamentalmente un proceso racional cuyo motor es el

⁵⁵ IDEM, p. 68-69

⁵⁶ IDEM, p. 70

pensamiento autopensante del *Absoluto*; de ahí que se puede denominar la filosofía de Hegel como idealismo Absoluto.”⁵⁷

“El Estado Hegeliano es un Estado ético, pero en el sentido opuesto al tradicional [...] significa que el Estado es ley y norma suprema; significa que el Estado crea la norma o es señor de la norma misma. La conciencia del ciudadano debe subordinarse a la decisión del Estado”⁵⁸

Entonces, Hegel considera que el Estado es la encarnación de lo divino en el mundo, una institución trascendente al individuo e indica que es preciso un nuevo Estado Alemán con los siguientes atributos de poder: unidad nacional, poder militar y poder espiritual.

2.2.4 MARX Y SU CONCEPCIÓN DEL ESTADO

La filosofía de Hegel hizo surgir un amplio círculo de discípulos y seguidores y la escuela hegeliana se dividió en dos diferentes direcciones: la derecha hegeliana y la izquierda hegeliana. La primera siguió con una interpretación teísta y racionalista, mientras que los segundos optaron por una interpretación panteísta, naturalista y hasta ateísta. Así se transformó el pensamiento hegeliano de tal manera que resultó su propio opuesto.

Karl Marx se asocia con los jóvenes hegelianos, sin embargo, después de conocer de cerca la situación sociopolítica y económica de la revolución industrial entendió la diferencia abismal entre el ideal hegeliano del Espíritu Absoluto y la situación infrahumana de los trabajadores en las fábricas, razón por la cual empezó a criticar duramente a Hegel y en especial a su concepción del Estado.

La crítica que realizó Marx se desarrolló en base al Materialismo Histórico cuyo campo principal consiste en la organización del ser humano para satisfacer sus necesidades.

⁵⁷ ESTERMANN, Josef, Op. Cit., p. 42.

⁵⁸ DE YURRE, Gregorio, Op. Cit., p. 268.

“La economía y los medios de producción son determinantes para las diversas relaciones sociales, y por lo tanto, para la estructura política de una sociedad. Así el Materialismo es ‘histórico’ en el sentido que busca explicar la dialéctica y su movimiento a través de la **historia real y material** del hombre. La historia no es un proceso ‘ideal’ (Hegel), ni una secuencia de mera casualidad, sino un proceso ordenado y dirigido hacia una meta. [...] Lo que mueve la historia, es la dialéctica, es decir, las **contradicciones de fuerzas antagónicas** que dan lugar a niveles superiores de producción y organización.”⁵⁹

Para este pensador judío, la burguesía no abolió el Estado monárquico, sino que fue sustituido por un Estado burgués, así una vez alcanzado el objetivo de la Revolución Francesa, que fue el de dar paso libre a un nuevo sistema económico, el capitalismo, la idea fue configurar a la Nación en la mente del pueblo. “El poder del Estado de clase, como el liderazgo de la clase dominante adquieren una justificación en la medida que el Estado era capaz de promover el mayor bienestar de la sociedad a través del desarrollo de la economía más rica y distributiva”⁶⁰

La Burguesía, por ser ya una clase, y no un simple estamento, se halla obligada a organizarse en un plano nacional y no ya solamente en un plano local y a dar a su interés medio una forma general. Mediante la emancipación de la propiedad privada con respecto a la comunidad, el Estado cobra una existencia especial junto a la sociedad civil y al margen de ella; pero no es tampoco más que la forma de organización que se dan necesariamente los burgueses, tanto lo interior como lo exterior, para la mutua garantía de su propiedad y sus intereses.⁶¹

Entonces, según Marx, el Estado permite a la clase dominante hacer valer sus intereses comunes y es el espacio donde se concentra la sociedad civil, permitiendo que éste actúe como mediador de las instituciones, adquiriendo, a través de él una forma política.

El concepto de Nación en Marx y Engels, luego de criticar la nación en dirección de la burguesía, se levanta en la capacidad de la clase obrera para constituirse políticamente en la clase-nacional. Marx y Engels creían en el nacionalismo

⁵⁹ ESTERMANN, Josef, Op. Cit., p. 65.

⁶⁰ IDEM, p. 159.

⁶¹ MARX, Karl y ENGEL, Federico, *La Ideología Alemana*, Módulo de Estudio de Comunicación e Ideología, U.P.S., Quito-Ecuador 2003, p. 41-42.

democrático dirigido por la clase obrera y en el marco del internacionalismo de clase. Esto significa que el nacionalismo de Marx y Engels suponía la existencia del modo de producción capitalista y por tanto la presencia de una clase obrera desarrollada cuantitativa y cualitativamente.⁶²

“El Estado es la forma bajo la que los individuos de una clase dominante hacen valer sus intereses comunes y en la que se condensa toda la sociedad civil de una época, [...] las instituciones comunes tienen como mediador al Estado y adquieren a través de él una forma política.”⁶³

Althusser afirma que el Estado tiene una base económica social que es el modo de producción (las relaciones de producción y los medios de producción) dentro de esta base se levanta la pirámide social en la cual están el derecho, la norma jurídica, la moral, la ética y la educación.

En base a esto y con la pretensión de completar la obra de Marx, desarrolla la teoría de la ideología, entendida como un sistema de representaciones que oculta la realidad; cuyo objetivo es reproducir las relaciones de producción capitalistas a través de los aparatos ideológicos (escuela, familia, iglesia, cultura, política y sindicatos.) y de los aparatos represivos (policía, ejército, tribunales, prisiones y Estado).

[...] el aparato represivo del Estado ‘funciona mediante la violencia, en tanto que los aparatos ideológicos funcionan mediante la ideología. [...] el aparato de Estado comprende dos cuerpos: el de las instituciones que representan el aparato represivo del Estado por una parte, y el de las instituciones que representan el cuerpo de los aparatos ideológicos de Estado por la otra.’⁶⁴

Siguiendo esta línea, Althusser cuestiona además que el aparato de Estado pertenezca al dominio público, y que la mayoría de los aparatos ideológicos de Estado sean, en cambio, de dominio privado. Afirma que esta distinción de lo público y lo privado no

⁶² GRANDA, Daniel, Op. Cit., p. 165

⁶³ MARX, Karl y ENGELS, Federico, Op. Cit. p. 42.

⁶⁴ ALTHUSSER, Louis, *Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado*, Tomado del Módulo de Estudio de Comunicación e Ideología, Escuela de Comunicación Social UPS, Quito – Ecuador 2003, p. 149-150.

es más que una distinción establecida por y para los burgueses. No importa qué instituciones sean las que actúen como aparatos ideológicos puesto que no existe ninguna diferencia entre que éstas sean públicas o privadas, lo que realmente importa es su funcionamiento.

Dentro de esto, se debe considerar que la planificación también tiene implicaciones políticas-ideológicas por lo que también entraría como aparato ideológico del Estado dentro de la concepción de Althusser.

2.2.5 BUROCRATIZACIÓN DEL ESTADO

Para que el Estado capitalista funcione adecuadamente, es necesario tener una estadística que determine cuántas personas nacen o mueren dentro de su jurisdicción para poder administrarlo. Así también datos de cómo el Estado funciona, cuánto produce, niveles de empleo y desempleo, salubridad, educación, etc.

De esta manera surge la necesidad de la conformación del aparato burocrático a través de la implementación de ministerios, secretarías y direcciones que lleven a cargo el control de áreas específicas que permitan realizar una planificación adecuada para la administración del Estado.

Ahora, la característica fundamental de esta burocracia es que esta constituida no por la sociedad civil ni por los miembros de poder; sino que es un nuevo segmento de la población denominados 'burócratas'. Los sociólogos definen a la burocracia como una organización jerárquica, gobernada por reglas formales y reglamentos.

Marx considera a la burocracia como un cuerpo especial en la sociedad, cuya función es mantener la estructura establecida, la dominación burguesa. Y ésta requiere ejecutar un modelo económico y político y, dentro de este ámbito, entra la planificación. La burocracia se convierte entonces, en el medio de transmisión que permite que un determinado tipo económico se reproduzca y se solidifique. Aparentemente es un rol imparcial, pero en el fondo lo que hace es reproducir una política que determina como se conforma el aparato del Estado.

El modelo de Weber es uno de los primeros en reconocer la importancia de la burocracia dentro de las organizaciones de la sociedad moderna, afirmando que esta es completamente indispensable.

Explicó la burocracia como una poderosa herramienta organizacional para lograr la eficacia. [...] Sostuvo que la clave de la burocracia es un juego de reglas formales y regulaciones que definen cada posición en la cadena jerárquica de autoridad y explica los procedimientos correctos para conseguir las cosas, e identifica premios y castigos para la conformidad y la inconformidad. En forma ideal, la organización burocrática promueve la eficiencia a través de la imparcialidad.⁶⁵

Así, la burocracia para Weber dibuja una línea clara entre la esfera pública, la oficial y la esfera privada. La autoridad recae en la posición u oficina no en una persona particular, entonces la autoridad del funcionario es limitada. “Las declaraciones oficiales son distinguidas de las opiniones personales; los fondos y equipos de la organización son separados del dinero y posesiones del individuo; la oficina está separada de la casa.”⁶⁶

En este sentido, dentro de esta estructura burocrática surge la división de lo público y lo privado. Lo público aquello que compete a los intereses del Estado como estructura institucional, y lo privado como lo que compete a los propios intereses. Así surge el debate entre lo público y lo privado.

2.2.6 LA CONFORMACIÓN DEL ESTADO-NACIÓN EN AMÉRICA LATINA

A partir de los años 20 la mayoría de países latinoamericanos inician una reorganización tanto de sus economías como de sus estructuras políticas. “La industrialización se lleva a cabo en base a la sustitución de importaciones, a la conformación de un mercado interno y a aun empleo creciente de mano de obra en el

⁶⁵ GELLES, Richard, *Sociología con aplicaciones para países de habla hispana*, 6ta. Edición. p. 184. Tomado del Módulo de Estudio de Comunicación Organizacional, Escuela de Comunicación Social UPS, Quito – Ecuador 2003.

⁶⁶ IDEM

que es decisiva la intervención del Estado y sus inversiones en obras de infraestructura para transporte y comunicaciones.”⁶⁷

Estos procesos tuvieron sus propios matices y contradicciones en cada uno de los países de América Latina. Así, si bien países como el Brasil se incorporaron rápidamente en la lógica del capital, otros como el Ecuador lo hicieron tardíamente.

Pero los procesos que se vivieron por la adaptación a este nuevo modelo coinciden en la ‘explosión humana’ y la escisión de la sociedad tradicional, producida por el crecimiento demográfico y el desplazamiento desde el campo a la ciudad.

Con la configuración de los nuevos Estados latinoamericanos surgen nuevas ‘burguesías’ que controlan los negocios y la política con el afán de incorporar a estos países a los modos de vida de la ‘naciones modernas’.

2.2.7 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO ECUATORIANO

La idea de Modernización en América Latina orientó los cambios y llenó de nacionalismos convirtiéndolo en un proceso de adaptación económica y cultural.

“Se quería ser Nación para lograr al fin una identidad, pero la consecución de esa identidad implicaba su *traducción* al discurso modernizador de los países hegemónicos, pues sólo en términos de ese discurso el esfuerzo y los logros eran evaluables y válidos como tales.”⁶⁸

Los Estados Latinoamericanos adquieren una nueva forma de organización y crecimiento denominado centralismo y sus características esenciales son: administrativas, económicas, culturales, políticas, jurídicas, ambientales, comunicaciones y educacionales.

⁶⁷ BARBERO, Jesús, *De los medios a las mediaciones*, Editorial Gustavo Gilli S.A., Barcelona-España 1987, p. 166.

⁶⁸ IDEM, p. 168.

Así, por ejemplo, el centralismo administrativo se caracterizaba por los sistemas verticales y rígidos de mando, duplicación y superposición de funciones, débil presupuesto y escasa capacidad técnica de los gobiernos locales, entre otras.

Este proyecto de modernización se configura a partir del auge del centralismo y del rol protagónico que asumió el Estado. Entonces se busca organizar a un país a partir de un solo lugar en donde se tomen decisiones. Ahora, con un Estado centralizado se diagnostica que el poder económico, político y social se concentra en las principales ciudades, dejando al resto de urbes al margen de las decisiones políticas, sociales y sobre todo administrativas.

En el Ecuador el elemento histórico que caracterizó la configuración del Estado Moderno fue el *boom* bananero que se produjo en los años cincuenta. La producción y exportación de este producto fue una manera de mirar hacia la modernización del Estado ecuatoriano.

En el empeño modernizador se ubican las reformas emprendidas por el entonces presidente Galo Plaza respecto de la racionalización y especialización de la administración pública “con la creación de organismos de crédito y fomento de la producción tales como el Instituto de Fomento (1965), la Comisión Nacional de Valores y posteriormente la Corporación Financiera Nacional”⁶⁹

Otra forma de la intención de fortalecer al Estado se consolidó con la creación de la Junta Nacional de Planificación (JUNAPLA, 1954), el objetivo de este organismo fue la racionalización de la acción estatal mediante la planificación. “Este proceso contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), quienes concebían al Estado, en ese momento, como motor propulsor del desarrollo económico y social.”⁷⁰

La JUNAPLA fue la primera institución cuyas bases se fundaron en la Planificación Estratégica para alcanzar objetivos concretos, en este caso fue la modernización de

⁶⁹ OJEDA, Lautaro, *La Descentralización en el Ecuador*, 1era Edición, Editorial Abya - Yala, Quito-Ecuador 2000, p. 7.

⁷⁰ IDEM.

un Estado ecuatoriano centralista que estaba encaminado hacia un Estado más desarrollista.

Una nueva etapa de la modernización del Estado se marca a finales de los años 70 cuando se redefine su y la capacidad técnica que poseía acumulada en la burocracia. “El liderazgo asumido por el Estado como eje fundamental de las transformaciones sociales y económicas enmarcado en una política desarrollista, demandaba el manejo efectivo de los ingresos originados por el petróleo y en particular su propio fortalecimiento como aparato, en el ámbito institucional y técnico.”⁷¹

Es en este proceso de modernización estatal que se ve la necesidad de recurrir a estadísticas de la producción de sectores estratégicos del Estado ecuatoriano tales como en el energético CEPE, eléctrico IETEL, aéreo y marítimo TAME y FLOPEC. En esa línea los aparatos planificadores: CONADE, CONAYT, INEC. Con esta tendencia hacia la modernización estatal lo que en realidad se logró fue un centralismo más profundo, debido a que el aparato estatal creció enormemente.

Esta tendencia se verá finalmente apoyada con el triunfo de la Constitución de 1978, que legitimaba un amplio papel del Estado en el proceso de desarrollo económico y social nacional, y de reafirmar la existencia de sectores estratégicos de la economía, asignando su manejo al Estado, con lo cual confirmaba su papel como eje redistribuidor y activador del crecimiento económico.⁷²

Con el fracaso de la modernización estatal reaparece el interés por descentralizar la autoridad para el planeamiento y la administración. “En un contexto de modernización tardía y desordenada, se constata que a medida que las sociedades se vuelven más complejas y las actividades del gobierno se expanden, es más difícil planificar y administrar efectiva y eficientemente y suplir las demandas locales.”⁷³

Este proceso de descentralización se orienta a la ampliación de espacios democráticos y de participación social, así como al fortalecimiento de las autonomías locales y regionales, pero fundamentalmente, a consolidar las instituciones del

⁷¹ IDEM, p. 11

⁷² IDEM, p. 12.

⁷³ IDEM, p. 13

régimen local autónomo. Para esto se propuso la desconcentración ejecutada a nivel administrativo permitiendo la cooperación interinstitucional y la distribución racional y técnica de los procesos de planificación entre instituciones públicas y privadas.

La descentralización administrativa que fortalece la capacidad operativa y la decisión política de las instancias del gobierno central que actúan en la región; y la descentralización política cuyo propósito es la construcción de autonomías regionales.⁷⁴

Bajo esta concepción de un Estado descentralizado, la propuesta de planificación entra en escena simplemente como la consecución de objetivos específicos, es decir, como un obrar racional dentro del aparato estatal para que éste actúe efectiva y eficazmente. Entonces, cabe señalar aquí que la planificación estratégica nace por la necesidad de organizar y manejar adecuadamente los recursos de la sociedad capitalista.

Pero para entender los primeros modelos de planificación que fueron aplicados en el Ecuador se debe abordar, primero, el contexto histórico en el que nació esta herramienta que permite a la empresa y, a su vez a los Estados, a optimizar todas sus actividades y resultados, entre otros, la producción, la inversión y desarrollo.

2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos, que significa ejército, y agein que se traduce en conducir o guiar.

La planificación estratégica se remota de varios años atrás, la gestión a través de ella consistía en dar consejos tácticos para manejar las tropas en las guerras, se puede decir entonces, que tiene un origen militar.

⁷⁴ Tomado de MADRID, Dimitri, *Cómo organizar una feria paso a paso*, 1era Edición, Editorial IADAP, Quito-Ecuador 1999. p. 11-12.

En el ámbito empresarial inicia a partir de los años 60 debido a la expansión de las empresas multinacionales y a su necesidad de utilizar mecanismos de previsión y organización para poder regular sus empresas.

Es así que a finales de la década de los 90, y a partir de una regulación de agencias federales, se debieron elaborar planes estratégicos donde se incluyan declaraciones de misión, objetivos y metas, además de la descripción de cómo serán alcanzadas las metas, las necesidades de recursos, la descripción de cómo los objetivos están vinculados con la realización de actividades, un listado de influencias externas y un cronograma de evaluación.

En el ámbito público, la Planificación Estratégica se hace imprescindible ya que se pasa de un Estado liberal a un Estado intervencionista en el campo social y económico.

Como instrumento racional permite al ser humano ampliar los resultados de sus acciones a través de un óptimo aprovechamiento de recursos limitados y en un tiempo determinado. El Taylorismo⁷⁵ de los Estados Unidos permitió que hombres como Nolen, Olmsted, Howard y otros crearan los fundamentos de una teoría de planificación que hoy permite a las instituciones mejorar todas sus actividades y resultados.

De esta manera, se puede definir a la planificación estratégica como “una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones.”⁷⁶

Es considerada como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

⁷⁵ Sistema de organización científica del trabajo, ideado por el norteamericano F.W. Taylor.

⁷⁶ BURGWAL, Gerrit y CUÉLLAR, Juan Carlos, *Planificación Estratégica y Operativa*, 1era Edición, Editorial Abya -Yala, Quito-Ecuador 1999, p.25-26.

Es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Si una organización aspira a permanecer en el medio debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos.

Es necesario señalar que este proceso no es esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Debe ser vista como un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos y externos.

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.⁷⁷

En América Latina este proceso se asoció con el concepto de planificación estatal del desarrollo económico y social así dejando de lado su aplicación en el campo empresarial privado “todos los países latinoamericanos planifican sus actividades de desarrollo”⁷⁸

Una Planificación para el desarrollo implica necesariamente el apoyo de la comunicación para lograr un cambio social, es así que los proyectos de desarrollo usan formas y métodos de planificación junto con procesos comunicativos debido a que ambas esferas se encuentran al servicio de las tareas de desarrollo.

2.3.1 PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN

En los países latinoamericanos, la planificación no cumplió con las expectativas que había creado para lograr la descentralización de los estados. Entre las causas de este desencanto están la burocratización de este proceso, resistencia de

⁷⁷ SHAPIRO, Janet, *Herramientas de planificación estratégica*, www.geocities.com

⁷⁸ BORDENAVE, Juan, y CARVALHO, Horacio, *Planificación y Comunicación*, 1era Edición, Editorial Don Bosco, Quito-Ecuador 1978, p. 13.

sectores afectados por los cambios planificados y la falta de voluntad política para cumplir con los planes elaborados.

Entonces, para no desechar este instrumento que facilita emprender acciones racionales y coordinadas, la opción es perfeccionarlo y remediar las condiciones de fondo que obstaculizan su rendimiento. Para lograr este objetivo es indispensable una adecuada adaptación de formas y métodos de planificación a los diversos procesos de comunicación para favorecer el cambio en las sociedades latinoamericanas.

Desde que la UNESCO confirió a la Planificación de la Comunicación una alta prioridad, numerosas instituciones, entre otras, [...] Ciespal en Quito, y la misma Unesco, comenzaron con análisis serios de la temática. Su objetivo común es investigar a fondo los instrumentos y mecanismos de planificación más o menos para facilitar que procesos de comunicación genuinamente participativos, en el sentido del nuevo paradigma, operen como incesante motor y polea de transmisión de concretas tareas de desarrollo.⁷⁹

De esta manera se considera imprescindible que la planificación de la comunicación vaya de la mano con la elaboración de políticas de comunicación que reflejen la realidad del contexto social y la intención de cambiarlo.

Un aspecto importante de este proceso es que se apoya en proyectos de desarrollo específicos con el fin de promover el desarrollo local, diversificar la producción, facilitar medidas de salud, ambientales, etc.

Para que exista una comunicación y desarrollo, es necesaria la participación ciudadana en la construcción del Estado; pues no es posible construir desarrollo sin la intervención activa del Estado en la promoción y definición de los procesos de comunicación.

Asimismo, es importante re-valorar las políticas y estrategias de comunicación dirigidas a promover el desarrollo orientado a legitimar el derecho a la

⁷⁹ IDEM, p.6.

comunicación. Sistematizar las experiencias y establecer metodologías, enfoques y métodos comunicativos.

Se debe tener en cuenta que la comunicación y desarrollo es una cuestión de educación que supera el instrumentalismo para dar paso a procesos de apropiación de la cultura a través de la participación ciudadana. Volviendo a la comunicación en su sentido original como relación, participación y puesta en común.

El uso de la comunicación puede significar encontrar dentro de las numerosas alternativas, una que amplíe la eficiencia y la eficacia de la misma en la sociedad. También se puede concebir a la comunicación como un elemento básico que amplíe la participación y la democratización de la sociedad y más aún si va de la mano de la Planificación.

2.3.2 EL CARÁCTER IDEOLÓGICO DE LA PLANIFICACIÓN

Es importante rescatar el valor ideológico de la Planificación para poder desmitificar su uso meramente instrumental. Un abordaje simple y metodológico de este proceso podría minimizar el papel que desempeña como instrumento de modernización de las organizaciones. Por esta razón es importante abordar políticamente a la planificación.

“Por más que se traten de explicar las causas y efectos de la acción planificada en una sociedad de clases, difícilmente se podrán abarcar sus numerosas implicaciones políticas y sociales, a través de la planificación de desarrollo económico y social.”⁸⁰ Este proceso fue utilizado en los países latinoamericanos como un mecanismo ‘modernizador’ que significó un perfeccionamiento de las relaciones de producción con el fin de facilitar el desarrollo de la sociedad hacia una fase capitalista o dependiente de ella.

El Estado entonces, debe cambiar continuamente para atender a la clase dominante, ante las exigencias de intervención y regulación del rol que le corresponde a la

⁸⁰ IDEM, p. 173.

sociedad. Así las organizaciones, públicas y privadas, están directamente afectadas y debieron adecuarse a tal situación.

Otra de las cargas ideológicas que rodean a la planificación es la posición equivocada de intentar separar al individuo de la situación social en la que vive; esto provoca distorsiones en la interpretación de este proceso, entendiéndolo solamente como una herramienta para lograr un cambio específico, pero que no toma en cuenta la práctica social de los individuos involucrados.

“[...] Es indispensable percibir la planificación como instrumento de control en la historia, ya que, sea cual fuera el universo social en el que se actúe, la naturaleza política de la planificación se hace sentir, a pesar de que, muchas veces, se encuentra enmascarada por un tecnologismo sofisticado e innovador.”⁸¹

En los años 60 los procesos de planificación puestos en marcha en América Latina, si bien contaron con la participación de varios comunicadores en un esfuerzo por ‘democratizar’ los proyectos de desarrollo, esto fue criticado por Paulo Freire quien consideraba que “lo que se desea con ‘los componentes de comunicación en los proyectos de desarrollo’, no es sino una ‘extensión’ de los objetivos, de las propuestas contenidas en el proyecto.”⁸²

Esta ‘extensión’ es entendida por Freire como una forma de dominación, reflejada en una actitud verticalista e incluso de una invasión cultural. Propone entonces, el diálogo como base de una verdadera educación para el desarrollo, siempre añadiendo el componente de la comunicación.

“La educación como un proceso de constante liberación del ser humano debe ser humanista, es decir, profundizadora de la toma de conciencia que exige la inserción crítica el educador en la realidad social.”⁸³

⁸¹ IDEM, p. 182.

⁸² FREIRE, Paulo, *Extensión o Comunicación*, Editorial Paz e Terra, Río de Janeiro – Brasil 1971, p.22

⁸³ MADRID, Dimitri, *Módulo de Epistemología de la Comunicación*, Facultad de Ciencias Humanas y Educación, UPS, Quito- Ecuador, p.47.

Hasta este punto se ha desarrollado el Estado tanto en su configuración como en su papel protagonista para reproducir una ideología ya que es importante considerar estos aspectos para dar paso a una propuesta diferente sobre la planificación estratégica de comunicación. En esta nueva perspectiva, se debe tomar en cuenta la participación de la población, en cuanto proceso de comunicación capaz de conducirla a una toma de decisiones críticas y que obligue a la reflexión sobre procesos políticos y sobre las relaciones entre el Estado y la sociedad civil.

2.4 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA⁸⁴

La Planificación Estratégica Participativa es un instrumento de gestión orientado a apoyar el cambio en las organizaciones, a partir del fortalecimiento de sus actores y colaboradores.

Dentro de esta Planificación es importante la disposición al reconocimiento y diálogo entre los distintos actores bajo mecanismos de interacción y participación democrática que permitan dar solución a los problemas de la organización.

Según Enrique Quedena una política de participación debe contener cinco elementos:

- Contar con formas alternativas de comunicación para empaparse sobre el problema que se desea solucionar.
- Aludir directamente a un conjunto de actores sociales e instituciones, hacerlos protagonistas.
- Permitir a los actores la toma de decisiones.
- Dotar a las organizaciones sociales de facultades para ejercer acciones de fiscalización o control.
- Permitir a los actores formular propuestas.

⁸⁴Idea original del libro de QUEDENA Enrique, Descentralización y Gestión Estratégica del Desarrollo Local

La planificación estratégica participativa, entonces, no guarda ninguna relación con aquella planificación tradicional basada en aspectos puramente físicos o territoriales, que intenta resolver situaciones y problemáticas a partir de consideraciones exclusivamente técnicas, y que generalmente impone sus resultados a la población.⁸⁵

La Planificación Participativa al ser un plan de desarrollo contribuye para definir un camino a seguir estableciendo a la vez compromisos entre actores sociales e instituciones. Es decir, debe servir de orientación para la acción definiendo acuerdos sociales, proyectado propuestas de caminos a seguir en un futuro mediano e inmediato.

2.4.1 CONDICIONES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

Existen determinados aspectos que se deben tener en consideración para una planificación participativa:

Fortalecer el protagonismo de los actores sociales.- El actor social es el protagonista y no un receptor pasivo. El respeto y la creencia en sus capacidades deben reflejarse en el proceso.

Inclusión social.- Debe ser la oportunidad de agrupar a la colectividad con el fin de discutir el destino común.

Promoción de la comunicación.- Las construcciones de mensajes, los canales de transmisión y la interacción deben ser trabajados si se busca asegurar la mayor participación posible de los actores de la organización.

Procesos democráticos.- Se deben buscar acuerdos consensuados para llegar a un objetivo común. Con la Planificación Participativa se desea propiciar la participación de sectores que antes se mantenían al margen de los procesos de desarrollo.

⁸⁵ QUEDENA, Enrique, *Descentralización y Gestión Estratégica del Desarrollo Local*, 1 era edición, Editorial Visual Service SRL, Lima-Perú 2002, p.72.

2.4.2 LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA COMO PROCESO DE DESARROLLO

La planificación participativa se preocupa, principalmente, por aspectos que resultan importantes en el momento de impulsar un cambio. Además, busca poner en marcha un proceso social, conducido por la sociedad y destinado a lograr un desarrollo sostenible.

“[...] la Planificación Estratégica Participativa parte de “lo que es”; es decir, de aquello que ya existe y que explica la necesidad de construir - entre todas las personas que se sientan interesadas- una visión compartida del futuro que desean alcanzar.”⁸⁶

Entonces, se entiende que la Planificación Participativa puede abordar una diversidad de temas sociales tales como: reformas del sistema educativo, lucha contra la contaminación ambiental, combate a la pobreza y desempleo entre otra infinidad de temas y problemas sociales.

El plan de desarrollo se va adecuando a la realidad y no es al contrario que las organizaciones sean las que deban adaptarse a lo establecido por un documento de planificación, además que el plan de desarrollo cuenta con una normativa legal pero, sobre todo, cuenta con un control de los mismos actores sociales involucrados en el proceso.

La comunicación como apoyo a los proyectos de desarrollo toma como punto de partida las necesidades sentidas en la organización y las necesidades de acción identificadas. Es importante identificar y analizar las innovaciones que desea tener la organización y las que proponen introducir los proyectos de desarrollo para quién, cuándo y con qué medios.

También es indispensable determinar los factores sociales, culturales, psicológicos y originarios existentes, así como los factores organizacionales del gobierno que ayudarían o frenarían la adopción de nuevas prácticas entre los grupos interesados.

⁸⁶ IDEM, p. 82

2.5 ¿CÓMO SUPERAR EL INSTRUMENTALISMO EN LA PLANIFICIACIÓN ESTRATÉGICA?

Al ser la Planificación Estratégica un proceso que permite construir un puente entre el futuro deseado y la situación actual de las organizaciones es importante aplicarla siempre a través de mecanismos de participación vinculada al desarrollo. Para de esta manera y con el acercamiento teórico que se ha realizado se supere el instrumentalismo que ha adquirido a lo largo de sus aplicaciones en América Latina.

Si bien sus inicios son netamente empresariales, cabe destacar que esta concepción es ajena a la labor que desempeñan ciertas ONG's. Es por ello que se hace indispensable darle nuevos matices a este proceso; los mismos que deben ser encausados a la democratización de la palabra y de las ideas, es decir, a la participación de los actores involucrados.

Con base a los lineamientos teóricos de la comunicación participativa desarrollados en el primer capítulo, se pretende que los talleres de Planificación Estratégica permitan un real conocimiento de la situación de la organización a través de la participación democrática, sin que importen las jerarquías.

Este conocimiento está dado a través de una efectiva comunicación que permite la posibilidad de expresarse a quienes va encaminada, creando la necesidad de intercambiar propuestas en las que todos compartan, aporten, innoven, creen y recreen nuevos espacios de trabajo en la organización.

El carácter instrumental que muchas veces se le ha dado a la Planificación permite sólo la obtención de un documento final, más no ser el facilitador para la resolución de los conflictos.

Entonces la Planificación Estratégica debe estar cargada de valores humanos que fortalezcan las acciones que la organización, en este caso, Ciclópolis llevan adelante para beneficio de la colectividad. Entre estos valores están la participación ciudadana, el cuidado del medio ambiente, la inclusión y el rescate del espacio

público. Para poder entender el contexto y la situación actual de la Fundación se abordará en el siguiente capítulo información de la misma.

CAPÍTULO III
CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
COMUNICACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

La Planificación es una metodología para escoger, entre varias alternativas, la solución más viable para resolver los problemas de una organización que se caracteriza, principalmente, porque permite verificar la factibilidad, prioridad y compatibilidad de los objetivos y acciones que se llevarán a cabo en un futuro.

Al ser un proceso dinámico implican varias acciones dirigidas hacia un fin u objetivo. Es así, que resulta una operación que envuelve una secuencia de etapas y pasos. Entonces, el objetivo de este capítulo es entender el proceso tradicional de planificación, por lo que se lo abordará de forma simplificada la metodología de este proceso, sin pretender ser un modelo definitivo o único de planificación.

Los términos están conceptualizados según la planificación convencional más no como conceptos propios de una Planificación Participativa. El interés es presentar los conceptos de los elementos del proceso de una manera simple y comprensible para complementar lo expuesto en el capítulo anterior.

Esta comprensión de términos resulta importante para tener una base metodológica de la Planificación tradicional que evite contradicciones al momento de implementarla en un nivel participativo.

Finalmente, se aborda lo que es un plan de comunicación con sus elementos y su aplicabilidad en las organizaciones, a fin de fortalecer su imagen institucional.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En un proceso de Planificación existe siempre una secuencia de acciones que se siguen en un orden determinado a través de la toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados. Es importante destacar que “no existe un sistema de planeación el cual cada organización deba adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características de cada empresa”⁸⁷

⁸⁷ STEINER, George, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, 21ava Edición, Editorial Continental, México D.F. – México 1996, p.19.

Sin embargo, como desarrollo metodológico a la Planificación Estratégica se la puede ver a través de tres elementos:

- Sirve para identificar y promocionar, con los participantes, una visión de desarrollo relacionado con problemas económicos, ambientales y sociales.
- Permite la apreciación clara del entorno, oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades.
- Los planes operativos de las organizaciones tendrían éxito siempre y cuando se inscriban en un marco más global de la Planificación Estratégica.

La viabilidad de un plan debe ser considerada bajo dos puntos de vista: 1) ser políticamente aceptable; es decir, su contenido final debe reflejar los intereses de los sectores involucrados, incorporar las presiones y considerar la correlación de fuerzas políticas envueltas. [...] 2) ser técnica y administrativamente factible; es decir, debe llevar en consideración los recursos disponibles, la legislación pertinente, el apoyo necesario y posible, las posibilidades de movilización social y otros factores.⁸⁸

Por último, en todo plan se debe tomar en cuenta un alto grado de adaptabilidad bajo dos puntos de vista. El primero que debe poseer una metodología flexible, que permita cambios durante su marcha, y segundo debe tener un carácter experimental que permita evaluaciones durante el proceso.

3.3 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lo estratégico implica un enfoque que supera a la Planificación por el énfasis que pone en aspectos claves como son: Futuro, Entorno, Participación, Estrategia y Gestión.

⁸⁸ GONZAGA, Luis, *Planificación de la Comunicación en Proyectos Participativos*, 1era. Edición, Ciespal, Quito-Ecuador, p. 88

Futuro.- Permite la construcción social permanente, es una visión, una promesa que necesita de un contrato de planificación, de gestión, de seguimiento y evaluación de las acciones colectivas de la organización para hacerlas realidad.

Entorno.- Éste debe ser la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias de las organizaciones. Además, permite monitorear los factores críticos externos relevantes de manera permanente, pensar y actuar bajo un modelo centrado en el entorno.

Participación.- Este factor permite movilizar la inteligencia y creatividad de los talentos humanos de la organización, la misma que depende en gran medida del nivel de participación que se logre de los diferentes actores sociales en actividades de planificación, seguimiento y evaluación.

Es importante crear mecanismos para la participación de los talentos humanos de la organización y sus clientes, usuarios, socios y beneficiarios; establecer la cultura de la participación y el concepto de gestión social en los proyectos; crear desafíos y premiar la innovación colectiva.

Estrategia.- La estrategia permite asumir un compromiso con los objetivos a lograr, anticipar dificultades y necesidades, proyectar implicaciones antes de que ocurran, reducir el número y gravedad de los errores, disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas de la organización.

La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado; identificar los actores, factores y acciones relevantes para lograr el objetivo: definir la secuencia de pasos para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

Gestión.- Es la dimensión más relevante de una organización. Es a través de ella que todas las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente.

Hay la necesidad de interpretar el entorno cambiante, diseñar e implementar estrategias para asegurar la sintonía de la organización con este entorno. Se requieren iniciativas a partir de la instancia gerencial de la organización. De ahí que sea

necesario crear y compartir una visión inspiradora hacia el cambio que motive la construcción o perfeccionamiento del proyecto institucional para mejorar su capacidad de acción y su credibilidad ante la comunidad.

La gestión además, estimula la construcción y apropiación colectiva del conocimiento y reemplaza el pasivo concepto de “recursos humanos” por el dinámico y creativo concepto de “talentos humanos”, capaces de innovar y pensar más allá de sus especialidades y experiencias previas.

“[...] Toda Planificación se mueve en un sentido temporal, de superación gradual de determinados momentos más o menos sucesivos y dependientes. A través de la superación de cada etapa se va avanzando en el proceso.”⁸⁹

A pesar de las variaciones de cada caso siempre existe una secuencia de acciones que permiten la toma de decisiones hasta llegar o no a los objetivos. Se parte entonces de una situación problema lo que exige un diagnóstico, a través de un proceso de selección se encuentran las estrategias más viables y se formulan los objetivos.

3.4 DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico es uno de los momentos de la planificación estratégica que permite identificar y seleccionar la información básica que se requiere.

En la descripción y explicación sistemática de una situación-problema, con fines operativos. Lo que distingue un análisis diagnóstico de una investigación académica, es su carácter pragmático. El análisis diagnóstico apunta a proporcionar mejores indicadores para una intervención inmediata en la realidad, y no la pura producción de conocimiento.⁹⁰

Un correcto análisis de diagnóstico se operativiza con otros procedimientos que proporcionarán los datos correctos de la realidad a intervenir.

⁸⁹ IDEM, p. 86.

⁹⁰ IDEM, p. 100.

3.4.1. MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

Esta etapa de la planificación va de la mano con una investigación de campo, la misma que puede incluir la observación, entrevistas, cuestionarios, reuniones, entre otras. Una reflexión contextual y sobre todo una identificación de alternativas de intervención, facilitarán la información necesaria que además debe incluir los antecedentes de la situación problema y el examen de las políticas de la organización.

Un buen levantamiento de datos contribuye a realizar una adecuada interpretación y análisis de la información y permite la búsqueda de alternativas factibles y posibles para la solución de los problemas que se identifiquen. Sobre la base de los datos recogidos se realizan los otros pasos contemplados en el proceso de la planificación estratégica.⁹¹

Existen dos tipos de información que se pueden recoger: los datos primarios y los datos secundarios. Los primeros son proporcionados por las personas de manera directa, mientras que los segundos son informaciones previamente elaboradas por otras personas que se pueden encontrar libros, artículos y/o documentos escritos.

La metodología a utilizar para recabar información para el Diagnóstico debe ser básicamente cualitativa, esto permitirá que las personas involucradas en el proceso puedan expresar sus experiencias y opiniones respecto a la organización. Esta metodología ofrece herramientas reales y confiables para hacer de esta investigación una fuente de información relevante para la toma de decisiones dentro de la Planificación.

A esta metodología “lo que le interesa es la interpretación del fenómeno o problema de estudio. Es más desde dentro, es decir, compartiendo los hechos o fenómenos, viviendo sus experiencias. Es de carácter interpretativo, generalmente de la vida de las personas o de pequeños grupos”⁹²

⁹¹ BURGWAL, Gerrit y CUÉLLAR, Juan Carlos, Op. Cit. p. 73

⁹² REGALADO, Luis, *Metodología de la Investigación*, 1 era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 2001, p. 85.

La entrevista focalizada es otra técnica utilizada para la recopilación de la información del Diagnóstico. Para realizar este tipo de entrevista el entrevistador debe poseer cierta pericia para obtener novedosa información y para encauzar la entrevista. Se debe dominar el proceso de lo que se desea investigar con la suficiente profundidad para la toma de decisiones al momento de formular las preguntas.

“En esta técnica no existe una estructura formal en el sondeo e investigación por parte del investigador, básicamente se estudian actitudes. El interrogatorio debe centrarse en aspectos precisos, concisos. Hay variedad, una lista de tópicos. No existe un cuestionario fijo sino preguntas guías para desarrollar la entrevista”⁹³

Sin embargo, el diagnóstico no termina únicamente con estos métodos. En una Planificación Participativa y abierta este proceso se ha transformado en una actividad permanente que alimenta continuamente a la Planificación.

Una vez localizados los datos de la actualidad, el Diagnóstico también puede prever como evoluciona la situación a través de probabilidades. Esto permite identificar las tendencias futuras con el fin de identificar áreas críticas, necesidades, recursos, etc.

3.4.2 TENDENCIAS DEL DESARROLLO

Es importante que las ONG's busquen mejorar sus niveles de intervención en base de la eficiencia y eficacia de los programas y proyectos que ejecutan. Es por este motivo que muchas acuden a la Planificación como un método para la consecución de sus objetivos.

En este contexto entre en escena la Fundación Ciclópolis, la misma que ha visto en el proceso de Planificación una efectiva herramienta para la solución de determinados problemas.

Así, el sentido, Ciclópolis tiene una tendencia clara en el manejo de sus actividades que tienen que ver con el desarrollo, entendiéndolo como un proceso que está

⁹³ IDEM, p. 249.

destinado a mejorar la calidad económica, ambiental, cultural y organizativa de la gente que participa de los proyectos de la Fundación.

Este lineamiento es lo que se puede denominar tendencia de desarrollo “[...] entendido como una hipótesis de futuro deseable y posible, requiere ser trabajado coherentemente con la identificación del ámbito territorial espacial sobre el que actúa una organización, la precisión de quienes son los grupos metas o beneficiarios (no clientes) [...]”⁹⁴ Entonces, se debe tomar en cuenta que la identificación de las tendencias debe contemplar los procesos internos y externos de la organización ya sean estos negativos o positivos.

Una vez tomado en cuenta este aspecto, se puede decir que la dirección de desarrollo es “una hipótesis de futuro, deseable y viable, que potencia las tendencias positivas y corrige las negativas. El análisis de tendencias debe contemplar aspectos económicos, ambientales, territoriales, organizativos y culturales.”⁹⁵

Es importante que quienes participen de la Planificación tengan conocimiento preciso del concepto de tendencia de desarrollo para que sobre la base de la información que manejan puedan describir las tendencias que aspiran en el proceso del Diagnóstico.

3.4.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Al ser un componente de la realidad, los problemas son elementos que ocurren dentro de las organizaciones o que se prevé que pueden ocurrir por lo que éstos deben ser modificados para seguir hacia una dirección determinada. Todos los problemas que forman parte de la etapa de diagnóstico tienen solución dependiendo de los intereses de quienes los formulan o los perciben.

“Un problema representa un estado negativo de la realidad. Hay que evitar enunciar un problema en términos de ‘falta de’, pues oculta el problema e impulsa a la

⁹⁴ BURGWAL, Gerrit y CUÉLLAR, Juan Carlos, Op. Cit. p. 123.

⁹⁵ IDEM, p. 124.

búsqueda mecánica e inmediata de una solución, anulándose la capacidad de análisis.”⁹⁶

El análisis de la situación actual orientado a la búsqueda de información, a través de una investigación de campo u otros métodos, encontrará y aclarará cuál es el problema específico, sus causas, efectos, variables y límites.

Esta investigación del problema específico es la profundización sistemática y, es ahí donde se deben formular algunas hipótesis iniciales que orienten la recolección de datos e información; lo que ayudará posteriormente al análisis de los mismos.

Según Gerrit Burgwal y Juan Carlos Cuéllar, los problemas tienen los siguientes aspectos básicos:

Descriptores.- son indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten percibir el problema central y sirven para verificar los resultados de las operaciones con las que se pretende enfrentarlos. Entonces, un descriptor no es ni la causa ni el efecto de un problema sino parte del problema central, se los puede catalogar como los síntomas o evidencias de que existe el problema.

Causas.- se relacionan con las explicaciones que fundamentan el origen de los problemas. Es importante que al formularlas se tomen en cuenta aquellas que actúan o explican un descriptor.

Efectos.- son situaciones o problemas producidos por los descriptores del problema central.

Nudos Críticos.- son causas claves que afectan de manera positiva a los descriptores del problema central.

A fin de que los participantes de la Planificación indiquen los problemas de su organización, es importante destacar la utilización del árbol de problemas como

⁹⁶ IDEM, p. 133

herramienta básica para superar los inconvenientes de la organización. Esta técnica también ayudará a una mejor comprensión de los elementos mencionados anteriormente.

Otro instrumento útil es la matriz para la identificación de los nudos críticos, la misma que relaciona las causas con los descriptores, así si las causas se modifican positivamente éstas inciden en los descriptores. Sin embargo, al ser éste un instrumento cuantitativo tiene algunas limitaciones.

Una vez identificados los problemas el siguiente paso es buscar las soluciones y estrategias más adecuadas que hagan posible alcanzar el desarrollo deseado por la organización.

3.4.4 ¿CÓMO ENCONTRAR SOLUCIONES?

Los pasos anteriores sirven no solamente para encontrar el problema específico sino que también proporcionan cierta información que apunta hacia nuevas alternativas.

La búsqueda de soluciones implica un proceso arduo en donde los participantes determinan las iniciativas han tomado antes, para solucionar los problemas para así no repetir viejos errores y mejorar los procesos. Asimismo, otro aspecto fundamental para la consecución de soluciones es la creatividad y el sentido común que puedan aportar sus miembros, es decir que aporten ideas renovadoras e ingeniosas y que deben ser consideradas como hipótesis.

Luego se examinan las dificultades que se presentan para estas alternativas o soluciones, es decir implica ver los aspectos negativos de la realidad que pueden poner en riesgo las soluciones planteadas. Una vez superado este aspecto los miembros de la organización deben preocuparse por detectar los recursos con los que se cuenta para lograr las soluciones.

Finalmente, la elaboración de las estrategias de solución permite expresar claramente lo que se quiere y puede hacer para solucionar el problema.

3.5 ANÁLISIS FODA, VISIÓN Y MISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Luego de encontrar las soluciones a los problemas que afronta la organización se da paso a la estructuración de la Visión y Misión de la misma, que al igual que el resto de elementos en la planificación, deben ser un aporte de los integrantes de la Fundación. Este elemento considerado la parte fundamental del proceso de planificación posee tres componentes:

La Visión de Futuro.- que se define como el a dónde se quiere que vaya la organización; es un futuro atractivo, real y posible para la misma y se estructura como una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas.

Visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que el cantón este dentro de 5 – 10 años. (Horizonte de planificación).

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro.

La visión señala el rumbo, la dirección. Es el lazo que une el presente y el futuro del cantón.⁹⁷

La visión de futuro permite ir mucho más allá de la solución de un problema. Aquí se debe tomar muy en cuenta las aspiraciones, energías e ideas de quiénes conforman la Fundación Ciclópolis sin ser conformistas y siempre rompiendo paradigmas.

Este elemento además, debe considerar los valores que son importantes para el grupo y que encierre su identidad, respondiendo a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿cómo nos ve la gente?, ¿qué queremos ser?, ¿cómo seremos cuando esta visión se alcance? y ¿qué es lo que queremos que la gente diga de nosotros?

El Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).- es considerado un instrumento de análisis organizacional y se lo debe utilizar una vez elaborada la visión de futuro. El FODA ayuda a conocer el estado de la situación de la organización tanto interna como externa, es decir, permite analizar las fortalezas y debilidades de los actores claves de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias.

^{97 97} IDEM, p. 179.

Para determinar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves dentro de la organización es necesario realizar una evaluación del entorno, con el propósito de identificar las oportunidades y las amenazas que afronta la Fundación. “A veces este análisis es conocido como estudio del (medio) ambiente [...] algunas variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas, técnicas, económicas y políticas [...]”⁹⁸

Junto con la evaluación externa es indispensable también un análisis interno en donde se debe tomar en cuenta las fortalezas que son las que impulsan positivamente la gestión de la organización, así como las debilidades que son los problemas que impiden su funcionamiento.

Dentro del análisis FODA se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas: ¿cómo podemos impulsar una fortaleza para aprovechar una oportunidad? o viceversa, ¿cómo podemos impulsar una fortaleza para evitar una amenaza?

La Misión.- En cada organización existe un conjunto de metas, la base de creación de éstas es la formulación de los propósitos básicos y las misiones de la organización. Este componente permite establecer y comunicar de manera concreta lo que la organización pretende ser, así como su razón y propósitos claves “expresa el quehacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro que se a propuesto una organización”⁹⁹

Para concretar la misión se deben responder las siguientes preguntas: ¿qué debemos hacer para concreta la perspectiva de futuro? y, ¿para qué y por qué existimos como organización?

La misión debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización, así mismo debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente que forma parte de la organización. “Si a todo esto se añade una dosis de creatividad, originalidad y motivación [...] tendremos una buena carta de presentación de lo que

⁹⁸ IDEM, p. 170

⁹⁹ IDEM, p. 173

es una institución, capaz de comunicar con claridad elementos que caracterizan su razón de ser fundamental.”¹⁰⁰

3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Luego de superar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la organización, los objetivos estratégicos deben ser elaborados de tal forma que den cuenta de los cambios o impactos que se persigue lograr con la ejecución del Plan.

De esta manera, dentro de los proyectos de Ciclópolis, los objetivos estratégicos deben hacer referencia, a objetivos de desarrollo a largo plazo, es decir que la formulación de los mismos, deben enmarcarse en el horizonte temporal del Plan Estratégico. Una vez fijados los objetivos estratégicos a través de procesos participativos, se debe crear el camino para lograrlos. A estos medios se los denomina líneas de acción.

Según Burgwal y Cuéllar existen tres tipos de acciones en las que los miembros de la organización deben trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos: políticas, proyectos y acciones inmediatas.

Las primeras son reglas básicas, valores que regulan la gestión como ejes transversales. Los proyectos son un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas encaminadas a resolver necesidades o problemas en un tiempo determinado con financiamiento y un equipo humano. Las acciones inmediatas, por su parte, son identificadas para ser ejecutadas inmediatamente y con una baja inversión buscando satisfacer una necesidad, atacar un problema o hacer una innovación, además de contribuir a alcanzar un objetivo estratégico.¹⁰¹

¹⁰⁰ IDEM, p. 173

¹⁰¹ Idea original del Manual de Planificación Estratégica y Operativa de Burgwal Gerrit y Cuéllar Juan Carlos.

3.7 ACCIONES ESTRATEGICAS¹⁰²

La propuesta consolida acciones concretas, prácticas y viables técnicamente, es decir que sean ejecutables y coadyuven a solucionar los múltiples problemas previamente identificados en el diagnóstico (situación actual), y de esta forma pongan en marcha un procedimiento constante liderado por los actores sociales en función del establecimiento de compromisos.

Desde este punto de vista, el objetivo básico de esta propuesta es no llegar a la producción de acciones improbables sino todo lo contrario, el objetivo es establecer acciones concretas utilizando herramientas metodológicas de planificación prácticas, de fácil utilización y comprensión.

El procedimiento propuesto engloba todas las etapas del proceso de planificación a partir de la identificación y descripción de los problemas y de las causas prioritarias, ya antes descritos. Una vez establecidos estos procesos es posible actuar con la proposición de objetivos, para luego establecer las acciones estratégicas de gestión, hasta la concreción de compromisos de los actores sociales involucrados.

Desde ésta óptica, el documento se lo ha estructurado para apoyar a los protagonistas políticos, líderes de organizaciones, profesionales de diferentes disciplinas con el propósito que lideren y faciliten procesos de planificación en todas sus etapas (Diagnóstico, Formulación, e Implementación) involucrando participativamente a los actores sociales. De esta manera, se trata de elevar su aptitud para incidir en la toma de decisiones tanto de carácter técnico cuanto de carácter político, para gestionar y liderar procesos participativos de planificación.

De esta manera se incentiva procesos de Planificación en los diferentes niveles que emergen con autonomía renovada de ésta nueva realidad como Organismos Seccionales de carácter local ya sean Consejos Provinciales o Municipios; líderes comunitarios y organizaciones de la sociedad civil; ONG's, y todas aquellas organizaciones que trabajan por el desarrollo del país.

¹⁰² Apuntes tomados de la materia de Planificación Estratégica.

3.8 PLAN DE COMUNICACIÓN

El Plan de Comunicación es una propuesta de acciones de comunicación en base a datos, objetivos y presupuestos.

Se conciben para definir los criterios básicos de comunicación, interna y externa, es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al patrón básico de trabajo.

La comunicación institucional, mediante su planificación, persigue al menos los siguientes objetivos:¹⁰³

- a) Presentarse ante la opinión pública.
- b) Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo.
- c) Contribuir a los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.
- d) Como consecuencia de todo lo anterior, generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.
- e) Afrontar situaciones de crisis conforme a unos protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, y generando al final del proceso sensación de confianza.

¹⁰³ HERNANDEZ, Ana, *Planificar la Comunicación*, marzo 2002, www.ull.es/publicaciones/latina

Una estrategia de comunicación, entonces, se apoya en dos líneas de actuación básicas: un plan de comunicación externa y otro de comunicación interna, reduciendo al máximo la probabilidad de generar mensajes contradictorios.

En la actualidad, se considera que cualquier entidad, institución o corporación que no desarrolle un proceso como el descrito puede cometer errores predecibles y por tanto es vulnerable.

3.8.1 ELEMENTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ¹⁰⁴

a) Fijación del objetivo general: qué comunicación queremos para nuestra institución y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.

b) Definición de la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos.

c) Evaluación de la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el público.

d) Identificación de los medios necesarios.

e) Elaboración de programas: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar.

f) Establecer los productos comunicativos.

g) Elaborar propuestas para el seguimiento del plan.

Debe concluirse que hay que diferenciar claramente las tareas propias de las facilitadoras encargadas del asesoramiento y recibir el compromiso y el apoyo del

¹⁰⁴ IDEM

director de la institución para poner en marcha la estrategia, garantizando su cumplimiento para que ésta sea eficaz.

3.8.2 DESARROLLO DE LA IMAGEN CORPORATIVA

[...] es la competencia industrial, con el desarrollo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la que obliga a las distintas producciones a buscar signos externos de diferenciación. El auge del diseño industrial y la derivación hacia la imagen de marca y la imagen corporativa son procesos fulminantes en términos históricos. Un hecho similar, aunque tardío y lento, se produce en el mundo de las instituciones. El advenimiento de las democracias parlamentarias pluralistas significa la diversificación de instituciones políticas, entidades públicas y privadas, fundaciones, todo un universo de nombres, marcas, símbolos, objetivos.¹⁰⁵

Es en este ámbito donde surge la necesidad de desarrollar planes de comunicación, donde no sólo se redacten comunicados, sino se organicen actividades externas planificadas; se evalúen, se modifiquen y se creen pautas de asesoramiento al equipo directivo para mejorar la posición de la marca y la valoración moral de los clientes reales y potenciales en el mercado.

Este proceso implica entonces, la formalización de una normativa precisa para la aplicación de un sistema de signos en los diferentes soportes de comunicación. Para esto es necesario levantar información (Diagnóstico) a fin de extraer el conjunto de datos útiles para la tarea, que permita realizar el paquete de comunicación para la organización.

3.9 PLANIFICACIÓN, HERRAMIENTA DEL CAMBIO

La Planificación Estratégica de Comunicación pretende dinamizar los procesos que se suscitan en el interior de las organizaciones o de varios sectores de la sociedad civil, en este caso de la Fundación Ciclópolis. Este fortalecimiento también permitirá aprovechar los espacios de participación ya existentes en la organización.

¹⁰⁵ IDEM

Este proceso, a más de ser una herramienta para la transformación de acciones negativas en positivas, busca involucrar directamente a los actores sociales en la toma de decisiones en pro del mejoramiento organizacional. El objetivo no es promover acciones improvisadas, sino actitudes que permita la comunicación permanente entre miembros de la organización, colaboradores y consultores y de esta manera enfrentar las dificultades que atraviesan.

Por lo anteriormente mencionado, el aspecto de mayor importancia radica en los instrumentos operativos que se utilicen para la recopilación de información en el diagnóstico, elemento indispensable para tomar futuras decisiones y acciones estratégicas, esto se logrará mediante el uso de herramientas de fácil manejo que aportarán resultados concretos y viables.

La propuesta mantiene un carácter práctico, pues no se queda solamente en la formulación de directrices generales: objetivos, políticas y estrategias, sino que, permite estructurar resultados concretos y prácticos del proceso de planificación a partir de la proposición de un plan de comunicación, acciones estratégicas de gestión y acciones inmediatas.

Además, pretende minimizar los obstáculos que impiden que los miembros de la Fundación Ciclópolis alcancen el desarrollo de la misma y se transformen en facilitadores del desarrollo. Se busca aportar con acciones factibles y viables en función de las reales necesidades y demandas de la organización.

CAPÍTULO IV
CICLÓPOLIS, POR UNA CIUDAD MÁS
HUMANA

4.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta de una ciudad más humana que permita a todos poder convivir con respeto y solidaridad y, en donde las diferencias no sean motivo de exclusión sino de unidad y colaboración, son los temas que permiten el desarrollo del presente capítulo.

Su importancia radica en poner a consideración el desarrollo que han presentado las ciudades en América Latina y, especialmente el Distrito Metropolitano de Quito y evidenciar cómo los espacios públicos se han visto afectados por los procesos de individualización y privatización de las últimas décadas; así como por el crecimiento del parque automotor y la consecuente contaminación ambiental.

El propósito del capítulo es mostrar el surgimiento de jóvenes ciudadanos que, preocupados por estos problemas, han logrado llevar adelante proyectos a favor de una ciudad más humana y menos discriminatoria.

En primer lugar se abordará a la ciudad como el espacio principal del accionar de varias Organizaciones involucradas con la temática de medio ambiente y redefinición del espacio urbano. Para luego desarrollar el surgimiento de las Organizaciones No Gubernamentales en el Ecuador, haciendo un recuento cronológico de su desenvolvimiento, evolución, crisis y necesidades en el país. Este acercamiento permite tener una base fundamental para desarrollar el accionar, orígenes y proyectos emprendidos por la Fundación Ciclópolis.

A continuación se analiza a la Fundación desde sus inicios como Biciacción y los motivos para su expansión como organización que busca en la bicicleta un transporte alternativo, rápido, saludable y económico. Se hace un acercamiento a Ciclópolis como una organización conformada por jóvenes ciclistas urbanos que pretende generar una cultura de respeto para la convivencia, la solidaridad y el respeto.

Además, se reseña el surgimiento y evolución de los proyectos que lleva adelante la organización como son los Ciclopaseos y Rutas y Ritos. Se hace una reflexión sobre el mal uso del automóvil en la ciudad y de cómo éste se ha convertido en un medio

que incita a la individualidad, el egoísmo y la exclusión, dando como alternativa de movilización a la bicicleta.

Finalmente, se explica la metodología utilizada para la elaboración del Diagnóstico en Ciclópolis; se detallan las técnicas que permitieron identificar los problemas que atraviesa la Fundación, desde sus inicios. El fin de esta etapa es mejorar, a través de una propuesta comunicacional integral, las relaciones con otras ONG's, así como con sus usuarios, colaboradores y medios de comunicación.

4.2 LA CIUDAD

La ciudad es una forma de ocupación del espacio que se caracteriza por la concentración de la población que permite tener múltiples ventajas tanto económicas como sociales.

Civilización viene de civitas, de ciudad, y es por el talento pacífico, abierto, tolerante e innovador creado por el contacto diario en el ágora y el mercado, paseo, tertulia y vecindario. La ciudad ha domado el salvajismo del hombre, matizando la intransigencia con el diálogo, refinando las emociones con el drama, la música y las artes, fomentando la creatividad innovadora en su abigarrada diversidad de actividades y comportamiento.¹⁰⁶

La aparición de las ciudades supone determinadas condiciones entre ellas la producción de un excedente agrícola que permita la alimentación de la totalidad de la población urbana y una división del trabajo como base de la actividad económica.

Hay que señalar que aparte de estas condiciones, las formaciones urbanas son producto de la historia, es decir, es la acumulación de experiencias y relaciones con las sociedades.

La noción de ciudad implica la aglomeración de una población, o sea la concentración del asentamiento y de las actividades. Las ciudades contribuyen al

¹⁰⁶ RACIONERO, Luis, *Del paro al ocio*. Tomado de ELIZALDE, Antonio, *Ciudad, Salud y Medio Ambiente: ¿fallas de mercado? Análisis crítico de la racionalidad neoliberal*, Madrid – España 1998.

intercambio y a la organización de una sociedad. Sin embargo, el debate sobre los criterios de lo que es una ciudad sigue en pie.

Por un lado, no se podría tomar la ciudad sólo dentro de sus límites pues esta relación más o menos estrecha con el espacio que la circunde desarrolla la noción de red urbana o de estructura urbana. Y por otro lado, no es posible reducir la ciudad ni en un conjunto de objetos urbanos ni a una combinación de funciones; la ciudad reúne a una población caracterizada por composiciones demográficas, sociales y étnicas.

“Se ha considerado la ciudad como un organismo dotado de una duración y una dinámica interna, o bien se ha dicho que, por estar ligada a una posición topográfica, contiene en si los motivos propios del desarrollo.”¹⁰⁷

Para Armando Silva, la ciudad es definida como lo imagen de un mundo, un escenario de lenguaje, de evocaciones y sueños, de variadas escrituras. La ciudad, así mismo, es el mundo de una imagen que se va construyendo lenta y colectivamente. Es importante entonces, estudiar la ciudad como el escenario perfecto del acontecer cultural e imaginario.

Una ciudad, entonces, desde el punto de vista de la construcción imaginaria de lo que representa, debe responder, al menos, por unas condiciones físicas naturales y físicas construidas; por unos usos sociales; por unas modalidades de expresión; por un tipo especial de ciudadanos en relación con las de otros contextos, nacionales, continentales o internacionales; una ciudad hace una mentalidad urbana que le es propia.¹⁰⁸

La ciudad aparece como un lugar en permanente construcción y expansión, por lo que busca registrar la participación ciudadana en la medida en que los ciudadanos puedan hacer uso de su ciudad, destruyendo el imaginario de una sociedad segmentada donde sus habitantes estén invisibilizados.

¹⁰⁷ RONCAYOLO, Marcel, *La Ciudad*, 1era. Edición, Editorial Paidós, Barcelona-España 1988, p.12.

¹⁰⁸ SILVA, Armando, *Imaginario Urbanos (Cultura y comunicación urbana)*, 3era. Edición, Tercer mundo Editores, Bogotá- Colombia 1998, p. 22

Entonces viene a ser un espacio físico creado para sus habitantes que va más allá de los parques, plazas y centros comerciales “la función principal de la ciudad, -lo que puede contrarrestar la decadencia del modelo clásico de ciudad- es la de ampliar, fomentar la comunicación entre proyectos de vida personales o colectivos.”¹⁰⁹

La construcción de la imagen de ciudad conduce a un encuentro de subjetividad, con la ciudad vivida, interiorizada y proyectada por grupos sociales que la habitan. De este modo, las representaciones son distintas en las culturas; así si hablamos de ciudades en América Latina se debe tomar en cuenta su patrimonio cultural, social y sobre todo histórico.

4.2.1 EL DESARROLLO DE LAS CIUDADES DE AMÉRICA LATINA

Desde inicios del siglo XXI la humanidad atraviesa grandes cambios de manera acelerada y continua. La evolución técnica y científica dio paso a una economía basada en el conocimiento y la innovación. Las explosiones demográficas acompañaron a la industrialización y a la modernización de la agricultura.

En este contexto, el proceso de urbanización de América Latina se aceleró como efecto de las migraciones internas, los cambios en el área rural provocaron el éxodo del campo hacia la ciudad. La atracción generada por las grandes urbes y los factores económicos sociales justificaban la magnitud de este fenómeno.

Las urbes latinoamericanas crecen y se transforman de manera continua, principalmente, lo local debido a la proliferación de barrios que confluyen entre lo marginal y lo residencial, los mismos que incluyen grandes números de residentes y que se han asentado en la periferia. Entonces, las zonas de mayor densidad poblacional se encuentran con frecuencia en este sector antes que en el centro urbano.

En América Latina se define la zona urbana de acuerdo con los propios sistemas de los países; así, Perú se encuentra dividido en capitales, departamentos, provincias,

¹⁰⁹ TOURAINE, Alain, *La Transformación de las Metrópolis*, Conferencia dictada en Barcelona, con motivo del “10é aniversari de la Mancomunitat Metropolitana”, 1998.

distritos y otros centros poblados. En Chile en municipalidades y ciudades y en Ecuador en centros administrativos de provincias y cantones, lugares que tienen definidas características urbanas.

“[...] Las Naciones Unidas han declarado urbana a toda zona edificada, cuya población tenga más de dos mil habitantes. Es importante advertir que tales características pueden no reflejar la particular configuración urbano-rural de un país tan eficazmente como su propio sistema de clasificación [...]”¹¹⁰

Es así como el mapa demográfico de las regiones urbanas cambió, dando paso a las actuales sociedades altamente urbanizadas.

Debido a la velocidad de los cambios demográficos, a los modelos económicos y a la incapacidad del sector público de atender las demandas de la nueva población urbana, las ciudades han acumulado problemas de diverso orden. Algunos de los problemas derivados de la urbanización son: incremento de las desigualdades sociales y de la pobreza; déficit de la provisión de servicios básicos: agua potable y saneamiento; [...] inadecuada solución a las necesidades de movilidad urbana: vialidad, transporte público y tránsito; [...]¹¹¹

Este crecimiento, acompañado de una creciente demanda de recursos naturales (agua, tierra, energía, aire), ha afectado la calidad ambiental de los centros urbanos y sus entornos. De igual manera, el incremento en la demanda en sectores como el transporte, la industria y la construcción han contribuido a que las presiones sobre dichos recursos naturales sobrepasen la capacidad de carga del medio ambiente, es decir, su habilidad para 'auto-regenerarse'.

Por otra parte, los fenómenos migratorios a los centros urbanos han acelerado el crecimiento de asentamientos que no cuentan con la infraestructura esencial para asegurar la calidad de vida y niveles de salud adecuados para el desarrollo de los ciudadanos.

¹¹⁰ HARRIS, Walter, *El Crecimiento de las Ciudades en América Latina*, 1era Edición, Ediciones Marymar, Buenos Aires-Argentina 1975, p. 80.

¹¹¹ CARRIÓN, Diego, *Quito: Los desafíos en los nuevos tiempos*. Tomado de CARRIÓN, Fernando y HANLEY, Lisa, *Regeneración y Revitalización Urbana en las Américas: hacia un Estado Estable*, 1era Edición, FLACSO, Quito-Ecuador 2005, p. 180.

Entonces, para lograr una adaptación adecuada a las nuevas tendencias las ciudades están obligadas a articularse a los sistemas de flujos globales, en la medida que aseguren la calidad de vida de sus habitantes y a gestionarse con la coparticipación de actores sociales, instituciones, municipalidades, etc.

Este agudo proceso de urbanización que se ha desarrollado en América Latina ha incidido en el Ecuador convirtiéndolo en un país con población eminentemente urbana por los procesos de migración del campo a la ciudad.

Según Fernando Carrión existen dos aspectos que deben ser tomados en cuenta: el primero da cuenta del cambio de la sociedad ecuatoriana que ve a la ciudad actual como un “modo de vida”. El segundo es la inexistencia de un proyecto nacional para la construcción de una ciudad.

4.2.2 PROCESO DE URBANIZACIÓN DE QUITO

En los últimos veinte años Quito creció y se transformó de una forma notable, a diferencia de otras ciudades del país, vive una etapa que se inicia con la Ley de Distrito Metropolitano¹¹² y que pretende encaminar un proyecto de una ciudad del futuro.

Para los años sesenta Quito entra en un proceso de transformación debido al desarrollo capitalista dentro del país. Este proceso evoluciona con la aparición de los gigantescos monopolios transnacionales y se consolida en los años setenta, sustentado por la comercialización petrolera, la modernización de la estructura agraria y del Estado, la concentración del ingreso y la consolidación del proceso de urbanización.

¹¹² El 27 de diciembre de 1993, se promulgó la Ley que crea el Distrito Metropolitano de Quito, para que, con este nuevo ordenamiento administrativo y territorial, el Municipio de Quito regule el uso del suelo, planifique y reglamente lo relacionado con la transportación pública y privada en su jurisdicción, controle la contaminación ambiental, y propicie la integración y participación de la comunidad en el financiamiento, identificación y planificación de los proyectos.

Es dentro de este contexto que las relaciones urbano-rurales tienden a readecuarse en función de los nuevos requerimientos económicos existentes. Quito y Guayaquil se convierten en los centros articuladores del proceso de urbanización y acumulación. Este agudo cambio violenta la estructura territorial urbana y más aún en aquellos lugares de la ciudad con mayores atributos de centralidad urbana.

Estas transformaciones están en consonancia con el crecimiento vertiginoso de la población; el incremento del área urbana en la ciudad; el crecimiento del parque automotor; el apareamiento de barrios populares en las zonas de expansión [...] la existencia de déficit de servicios y equipamientos colectivos, tales como de agua potable, alcantarillado y energía eléctrica [...]¹¹³

Según datos que maneja el Colectivo Quito para Todos, el 80% del espacio urbano de la capital está ocupado por el parque automotor, por lo que ahora es común observar embotellamientos vehiculares en horas pico en las principales avenidas de la ciudad. Esto trae como consecuencia la contaminación del aire y la invasión del espacio público por parte de los automotores. Otro de los problemas que ocasiona la saturación vehicular es la contaminación auditiva y las dificultades que tiene el peatón para movilizarse.

La movilidad de los ciudadanos no se considera como una necesidad de primer orden, las ciudades ahora se construyen en base a los automotores. Ante estas dificultades, el Municipio Metropolitano de Quito ha conformado un nuevo sistema de comunicación para el desarrollo urbano, que pretende crear nuevas formas de representación y de responsabilidad ciudadana y de uso del espacio público. “Integrar a los habitantes en el gobierno del Distrito Metropolitano es uno de las principales redefiniciones del mandato municipal.”¹¹⁴

La propuesta pretende la descentralización de la dirección del gobierno que implica la participación activa de los habitantes. Dentro de esta iniciativa trabajan varias entidades como el Fondo de Salvamento del Patrimonio (FONSAL), Innovar UIO Empresa de Desarrollo Urbano y la Corporación Vida para Quito, quienes

¹¹³ CARRIÓN, Fernando, *La Renovación Urbana en Quito*, 1era Edición, Editorial Fraga, Quito-Ecuador 1983, p.15.

¹¹⁴ Ley promulgada en 1997 que crea el Distrito Metropolitano de Quito, www.quito.gov.ec.

promueven el desarrollo y conservación arquitectónica, cultural y medio ambiental de la ciudad.

Así con el aporte del Municipio y la Corporación Vida para Quito, la Fundación Ciclópolis lleva adelante su mayor proyecto que es el Ciclopaseo Quincenal. Esta organización entonces, forma parte del movimiento que se ha visto crecer en los últimos tiempos en América Latina, que posee una auténtica pasión cultural por ser urbana; que junto con otros movimientos sociales y ecológicos, proclaman el derecho a ser ciudadanos y buscan distintas maneras de significarse como seres de ciudad

Antes de abordar la creación y desempeño de la Fundación Ciclópolis, así como su problemática, es importante desarrollar un acercamiento a la formación de ONG's en el Ecuador.

4.3 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL ECUADOR

Como se anticipó en el primer capítulo las Organizaciones No Gubernamentales nacen con el propósito de solventar necesidades insatisfechas en las sociedades. Para de esta manera suplir la incapacidad del Estado de satisfacer ciertas demandas de la sociedad civil como por ejemplo, sanidad, educación, bienestar social, ambiental, etc., convirtiéndose así en proveedoras de servicios.

La presencia de las ONG's en el Ecuador es relativamente reciente a pesar de su existencia desde hace algunas décadas. Aquellas con un enfoque moderno de trabajo han tomado auge en la última década tanto por el crecimiento numérico como por su impacto en diversas esferas de la promoción y desarrollo socioeconómico.

Como reflejo de la sociedad su evolución, crisis y necesidades, estas organizaciones han presentado características específicas de acuerdo a la época. Es así como en los 60's, acompañaron al proceso de la Reforma Agraria, a los procesos de reivindicación popular para los sectores vulnerables y a la creciente diferencia entre el campo y la ciudad.

Se constituye entonces la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), una de las primeras organizaciones interesadas en cambiar la estructura de tenencia y uso de la tierra. Esta institución se ve reforzada por otras organizaciones comprometidas en el trabajo del campo y la investigación sociodemográfica y cultural, así como interacciones orientadas a mejorar la calidad de vida en sectores vulnerables, este es el caso del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FEP) y el Centro Andino de Acción Popular (CAAP).

En la década de los 70 la explotación y exportación del petróleo transformaron la economía y la estructura de la sociedad ecuatoriana, el aparato estatal crece y se amplían los servicios sociales. El Estado se convierte en demandante, consultor e investigador en este campo de las ciencias sociales, por lo que propicia la creación de los primeros organismos dedicadas a este tipo de actividades.

“Las deficiencias del Estado para responder a las nuevas circunstancias y a las demandas de servicios, deja clara la necesidad de contar con formas no gubernamentales de trabajo.”¹¹⁵

Los años 80 fueron considerados como la época de crisis y desilusión debido a la caída de los precios del petróleo, la deuda externa, el estancamiento de la industria y los desastres naturales, provocando que la calidad de vida decaiga y aumente el desempleo y la inflación. Esta crisis económica social impulsó para que varias organizaciones apoyaran a los sectores populares buscando mejorar sus ingresos y nivel de vida.

Para los 90 estas organizaciones, motivadas por la crisis y la creciente responsabilidad social, se han visto llamadas a una mayor tecnificación y modernización institucional. Se ven entonces en la necesidad de una mayor preparación y de una planificación.

¹¹⁵ PNUD, *Directorio de Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al Desarrollo en el Ecuador*, Quito-Ecuador 1992, p. 11.

El proceso de desarrollo de la sociedad ecuatoriana y de sus instituciones, colocan a las ONG's en un lugar importante. Sobre todo en las últimas décadas en que se han dinamizado las relaciones entre el Estado y estos organismos.

Estas organizaciones no gubernamentales han aportado a ejecutar experiencias que fortalecen el desarrollo social, por lo que el Estado las reconoce como interlocutoras válidas y como actores sociales que contribuyen al desarrollo del país.

Se han caracterizado en su accionar inmediato y práctico así como en el desarrollo de ideas y teorías, por su capacidad creativa y por la búsqueda de nuevos caminos que orienten sus actividades en corto y largo plazo en beneficio de los grupos más necesitados.

El Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo se refiere a las ONG's como instituciones de la sociedad civil, sin ánimo de lucro que mantienen estrechos vínculos con la población, desarrollan enfoques de trabajo participativo y cuyos órganos de dirección son independientes del Gobierno. Sus áreas de interés cubren el amplio espectro del desarrollo, el medio ambiente y los aspectos humanitarios.¹¹⁶

Sin embargo, el rápido crecimiento de las Organizaciones no Gubernamentales en nuestro país, la consolidación en el "mercado" del propio término ONG y su creciente incidencia mediática en la opinión pública han alimentado un debate sobre el papel que estas organizaciones deben cumplir en la sociedad.

La razón de ser de estos organismos no estatales surge de la sociedad civil y son expresiones del deseo de grupos de ciudadanos organizados, por hacerse escuchar y por trabajar en causas que les interesan o consideran justas y por resolver problemas que les preocupan, ya sean la erradicación de la pobreza, la igualdad entre los sexos, el mejoramiento del medio ambiente u otras motivaciones capaces de movilizar ideas y voluntades, como es el caso de la Fundación Ciclópolis que trabaja en la recuperación de los espacios públicos en la ciudad.

¹¹⁶ PNUD, Op. Cit. p.11.

4.4 ¿QUÉ ES LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS?

La Fundación Ciclópolis, es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, que se creó en el año de 2007 con el objetivo de contribuir, mediante la ejecución de proyectos prácticos, la generación de una cultura del uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo, principalmente en Quito, para luego expandir su trabajo hacia el resto de ciudades del Ecuador.

Ciclópolis tiene sus orígenes en el grupo de jóvenes que pertenecían a la Corporación Acción Ecológica¹¹⁷ quienes luego crearon la Fundación Biciacción. Estas organizaciones contando con el auspicio del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presentaron a la ciudad propuestas referentes al transporte y a la movilidad alternativa permitiendo que la ciudadanía reflexione sobre la necesidad de someter a discusión temas indispensables para el desarrollo urbano y la participación ciudadana.

Una vez conformada la organización Biciacción y con el apoyo del Municipio se plasmó el primer Ciclopaseo en abril del 2003. Esta iniciativa consistió, en ese momento, en habilitar una ruta de 9.5 Kilómetros, un domingo por mes, para el uso de bicicletas y peatones que partía, desde el norte en el Parque La Carolina, atravesando la Av. Amazonas, cruzando el Centro Histórico, hasta llegar a la Tribuna del Sur.

Debido a la gran acogida que tuvo esta acción los usuarios de la ruta pidieron la ampliación de la misma así como de la frecuencia y duración de los Ciclopaseos. De esta manera la iniciativa, los domingos cada quince días, ha acogido a más de 40 mil usuarios durante cuatro años, en una ruta de 30 kilómetros.

A inicios de 2007 los jóvenes de Biciacción deciden expandir su accionar a favor de la movilidad alternativa dentro de la ciudad, creando más organizaciones que promuevan este objetivo. Así nace la Fundación Ciclópolis buscando afianzar y

¹¹⁷ Corporación que vincula para sus fines la gestión del medio ambiente con los problemas sociales. A partir de 1986 el área urbana de Acción Ecológica decide fomentar proyectos que permitan la construcción de ciclovías permanentes en Quito. Entre sus actividades se encuentra la realización de foros para coadyuvar en la reflexión y en la discusión de la problemática social, urbana y política.

complementar la construcción de una ciudad renovada, saludable e integradora, además de un acercamiento real hacia la diversidad ecológica y socio-cultural del Ecuador. “Un ciclo ha terminado y uno nuevo nos hace pensar que la ciudad, la comunidad, la *polis*, nos exigen cambiar, evolución y revolucionar.”¹¹⁸

Ciclópolis permite la acción, la reflexión, la movilización, la participación, la búsqueda y el enriquecimiento de la ciudadanía. Participando es como reclama derechos y establece prioridades que permitan el ejercicio de la ciudadanía. Maneja proyectos que de una u otra forma se han hecho parte del cotidiano de la gente debido al abanico de posibilidades que presenta.

Su objetivo general es fomentar y facilitar el uso de bicicletas, como medios recreativos y de transporte, en los espacios urbanos y rurales del Ecuador. Dignificar la calidad de vida de los ciclousuarios y asegurar el bienestar de los mismos, además de promover la participación ciudadana para mejorar el bienestar público mediante la difusión de éstas y otras formas alternativas de desplazamiento acopladas a la sociedad en su conjunto.

Busca además, generar conciencia a nivel de la ciudadanía y de las autoridades nacionales y locales sobre la importancia de reducir las dificultades de circulación de bicicletas y otros medios alternativos no motorizados Promover el uso de transportes alternativos en la ciudad a través de la organización de eventos de promoción y la reducción de barreras físicas, legales y culturales y así contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos; asesorar en la planificación y ejecución de proyectos locales y nacionales relacionados con la promoción del transporte alternativo no motorizado.

La Fundación Ciclópolis al ser una organización sin fines de lucro no está relacionada con partido político alguno; no practica ningún tipo de discriminación ni racial, ni sexual, ni política, ni religiosa. Por lo tanto, no realiza actividades que contravengan a este espíritu, como participar en campañas políticas electorales, o en actividades donde se promuevan el racismo y la discriminación y exclusión social.

¹¹⁸ Diego Puente Corral, Director Ejecutivo, Fundación Ciclópolis.

4.4.1 ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS¹¹⁹

La Asamblea es el órgano máximo de la organización, su estructura orgánica se encuentra formada por el Director Ejecutivo, Subdirector Ejecutivo y Secretario, quienes cumplirán los roles descritos en los estatutos.

En este documento, entre otras cosas, se establece que la Fundación se sujetará a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control, que no podrá intervenir en asuntos de carácter político, racial, laboral, sindical y religioso.

Además, se hace hincapié en que la Fundación, en caso de recibir subvenciones presupuestarias del Estado, se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado y a la normativa legal aplicable.

En materia económica Ciclópolis busca los recursos financieros necesarios para la realización de sus actividades en fuentes de la cooperación nacional e internacional a través de la formulación de proyectos diseñados para el efecto. Lleva un control de los ingresos y egresos realizados por cada proyecto, así como un registro global de todos los ingresos que sean fruto de donaciones, y de los fondos y bienes autogenerados.

Sobre la disolución de la Fundación se precisa que esto será decisión de la Asamblea General convocada para el efecto, por las dos terceras partes de los socios; por incumplimiento de sus fines u objetivos para los que fue creada; por utilizar la organización para objetivos de carácter proselitista, religioso o político; por comprometer la seguridad e intereses del Estado; por disminuir el número de socios a menos de los establecido legalmente; y, por las causas señaladas por la Ley.

¹¹⁹ Estatutos Legalizados por el Ministerio de Ambiente en julio del 2007.

4.4.2 PROYECTOS QUE EJECUTA

Dentro de su campo de acción coordina la ejecución de los Ciclopaseos Integrados de Quito desde el año 2003 a cargo de Biciacción y desde 2007 bajo la responsabilidad de Ciclópolis.

Esta actividad consiste en habilitar 30km de recorrido para transporte no motorizado dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en donde miles de ciudadanos cuentan con un espacio de encuentro, interacción y recreación, los domingos cada quince días. La aceptación de la propuesta ha permitido que la ciudadanía se apropie de este espacio permitiendo su ampliación y permanencia.

Dentro de esta iniciativa, surgen los CICLOPASEOS PATRIMONIALES, pequeños recorridos interactivos que pretenden la apropiación del patrimonio cultural tangible e intangible de la urbe. Esta actividad permite que los ciclousuarios además de practicar el ciclismo el fin de semana, tengan la opción de conocer los lugares tradicionales y su historia.

Actividades al aire libre y la práctica de deportes de aventura han ido atrayendo mayor número de adeptos que buscan adentrarse por caminos adornados con extraordinarios paisajes. Ríos, volcanes, lagunas, nevados, bosques dan cuenta de esta realidad y se transformaran en el escenario perfecto para desarrollar la actividad principal de este proyecto, el ciclismo de montaña.

Es así, que buscando un acercamiento real hacia la diversidad ecológica y socio-cultural del país, nace la iniciativa RUTAS Y RITOS (antes denominada Ecopaseos), una propuesta que brinda la oportunidad, a propios y extraños, de experimentar un sentido más vivo de apropiación del entorno que no cualquier otro medio de transporte lo puede hacer.

Lo interesante de esta propuesta es que no se dejan de lado las vivencias culturales de cada región visitada. La participación tanto en ceremonias como en simples hábitos sociales, usos y costumbres, conocidos como ritos de una comunidad, incide en una percepción incluyente e integral de dichos escenarios naturales, dando como

resultado el reconocimiento y valoración de nuestra identidad así como una rica e inolvidable vivencia.

La aspiración de esta acción es revitalizar la idea de tours ecológicos en bicicleta haciendo de ésta una experiencia de real aprendizaje y acercamiento a la diversidad natural y cultural de las zonas a visitar.

Además, busca atraer nuevos y diversos grupos sociales tales como estudiantes, instituciones, empresas, fundaciones, organizaciones, agencias operadoras de turismo, y personas independientes que gusten del ciclismo, la aventura y del cuidado del medio ambiente.

La CLÁSICA DE CANTUÑA, una competencia anual de Cross Country y Down Hill que se realiza dentro de la ciudad y que atrae a cientos de competidores nacionales e internacionales y a miles de espectadores dentro del centro de Quito. Su característica principal es la operación logística que permite realizar este tipo de competencia dentro de una ciudad, aprovechando su topografía.

De esta forma, la Fundación Ciclópolis ha encontrado la manera de afianzar, complementar y pedalear junto con la ciudadanía la construcción de una ciudad renovada, saludable e integradora que permite la apropiación de calles, parques y plazas así como el encuentro entre la gente.

4.5. EL OFICIO DE SER CIUDADANOS

Después de varios años de organizar cicletadas de protesta en demanda de respeto hacia otros modos de movilizarse en la ciudad, se discutió la posibilidad de diseñar un proyecto que proponga a la bicicleta como un medio de transporte alternativo para Quito. Pensar en reivindicar la ciudad transformándola en un espacio de encuentro, en el que las personas asuman la posibilidad cierta de re-conocerla y de re-inventar su ciudadanía.

América Latina ha visto nacer en los mismos últimos años una auténtica pasión cultural por ser urbana y comprender qué significa eso [...] Crecen en este continente movimientos

urbanos; de arte, literatura, cine, fotografía o video; junto con movimientos sociales, ecológicos, femeninos, *gay*, y otras tercerías [...] que proclaman de entrada el derecho a ser ciudadanos y buscan distintas maneras de significarse como seres de ciudad.¹²⁰

Los colaboradores de Ciclópolis trabajan para que la acción / reflexión amplíe sus objetivos a un ámbito de participación política en el que sean tratados todos los aspectos que conforman la cotidianidad urbana y para que el ejercicio de los derechos ciudadanos se hagan visibles.

La implantación de un proyecto grande como el Ciclopaseo deja ver que la ciudad se transforma al igual que sus habitantes. Ellos buscan recorrer y explorar la ruta en todas sus formas hasta convertirse en un lugar de referencia ciudadana. “Poco a poco el ‘centro’ se hace centro de ciertas representaciones y la ciudad lo va asimilando como uno de sus ‘lugares’: ya no sólo se usa sino que sirve como espacio identificador y como lugar de expresión urbana.”¹²¹

Junto con esto, es importante señalar que establecer este tipo de espacios produce efectos en lo simbólico permitiendo la construcción de una mentalidad urbana. Las representaciones que se hagan de la urbe afectan y guían su uso social y modifican la concepción del espacio.

Sin embargo, la tolerancia, la solidaridad y el respeto por la ciudad y los ciudadanos, elementos indispensables para la socialización, se han ido opacando con el mal uso cotidiano y, a veces, innecesario del automóvil. Demostrado ser uno de los inventos peor utilizado por el ser humano, este vehículo fomenta el individualismo, el egoísmo, la desigualdad, la exclusión social y el rechazo de los lugares de encuentro. “El uso abusivo ha hecho que el automóvil haya dejado de ser simplemente una necesidad para convertirse en un asunto de status”¹²²

¹²⁰ SILVA, Armando, Op. Cit., p.15.

¹²¹ SILVA, Armando, Op. Cit., p. 20.

¹²² GALLEGOS, Karina y UNDA, Mario, *Ciclopaseos en Quito*, 1era Edición, Centro de Investigaciones CIUDAD, Quito-Ecuador 2004, p. 14.

De esta manera, Ciclópolis busca, a través del uso de la bicicleta, como medio de transporte alternativo, la redefinición de lo público y un ejercicio democrático donde se reivindica la ciudad como un espacio diverso, propio y de gran potencialidad para recuperar el poder de decidir.

Entonces, el objetivo del Ciclopaseo es encontrarse con una ciudad renovada y diferente a la que se acostumbra ver a diario. No son solo sus calles las que se transforman, sino los modos de relacionarse entre ciudadanos y las formas de percibir esas mismas calles que durante toda la semana le pertenecen al caos de la congestión y contaminación vehicular.

Una vez abordados los temas de la Ciudad, y cómo esta se ha configurado tanto en América Latina como en el Ecuador, y de exponer el trabajo desempeñado por la Fundación Ciclópolis, es importante proceder a describir la metodología utilizada para la realización del Diagnóstico de la organización, pieza principal para el desarrollo de la Planificación Estratégica de Comunicación.

4.6 METODOLOGÍA APLICADA EN EL DIAGNÓSTICO

La metodología que se utilizó para la elaboración del Diagnóstico fue básicamente cualitativa, lo que permitió rescatar de las personas su experiencia, su sentir, su opinión respecto a la organización y su labor en la ciudad. Esta metodología ofrece herramientas reales y confiables para hacer de esta investigación una fuente de información relevante para la toma de decisiones dentro de la Planificación.

Para esto se utilizó la técnica de la Entrevista Cualitativa a tres miembros fundamentales de Ciclópolis, el Subdirector Ejecutivo, Christian Medrano; la Coordinadora de Información, María Auxiliadora Rodríguez y al Coordinador Logístico del Ciclopaseo, David Almeida. Estas entrevistas permitieron el conocimiento de un amplio marco de escenarios, situaciones y actividades que llevan a cabo los miembros y colaboradores de la organización.

Para este objetivo, la entrevista focalizada permitió centrarse en aspectos precisos y concisos basados en una lista de tópicos entre los que se discutió sobre los problemas que atraviesa la fundación, las causas y los efectos que provocaron interna y externamente a la organización.

Una vez recopilada la información de fuentes primarias, se procede a la elaboración técnica del Diagnóstico, el mismo que está dividido en dos fases: una primera que es descriptiva, la misma que tiene como objeto la identificación de los actores sociales y sus intereses; y la segunda que corresponde a la interpretación analítica de la información recabada.

Para la elaboración del Diagnóstico y, sustentando las entrevistas realizadas, se realizó un taller para la identificación de causas y problemas con los directivos de Ciclópolis y sus colaboradores inmediatos. (Cfr. Infra).

Es así que la última semana de julio se propuso a Diego Puente, Director Ejecutivo de Ciclópolis, la realización de un taller que provea la información necesaria para el levantamiento del Diagnóstico. Con el visto bueno del Director se convocó a la gente para el viernes 3 de agosto del presente para esta jornada de trabajo.

El taller se realizó en las oficinas de Ciclópolis con la presencia de 10 personas, directivos de la Fundación, coordinadores de proyectos y colaboradores del Ciclopaseo, es decir asistieron los actores claves para el levantamiento de información requerida.

Con la gente lista para iniciar la jornada se procedió a la presentación de las moderadoras, explicando el objetivo de la reunión y lo que se pretende alcanzar con la misma. Asimismo, motivando a los asistentes a participar con sugerencias e ideas pro activas para el desenvolvimiento más participativo de la actividad.

Una vez realizada la presentación se procedió a entregar el orden del día a cada participante.

A continuación se detalla paso a paso la metodología y la elaboración del Diagnóstico en la Fundación Ciclópolis.

4.7 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

4.7.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS

El objetivo central es llegar a establecer la situación actual de la Fundación Ciclópolis y para esto se requiere trascender el nivel de descripción de las causas de los problemas con sus indicadores para llegar a establecer un nivel interpretativo - analítico que permita comprender la dinámica funcional de su realidad actual, que explique básicamente las interrelaciones de causalidad de los diferentes problemas identificados.

Esta etapa del diagnóstico tiene dos fases:

4.7.1.1 Fase Descriptiva

Los factores claves para la realización de esta fase son los siguientes:

a) Identificación de actores sociales y sus intereses

La importancia de esta etapa radica en la identificación de los actores sociales que están inmersos en el proceso de planificación y en el reconocimiento de que dichos actores poseen intereses específicos de acuerdo con el rol que desempeñan al interior de la organización.

Sobre este mismo ámbito se debe tomar en cuenta la información subjetiva proporcionada por los diferentes actores involucrados pues constituye un elemento tan importante como la objetividad y el conocimiento con el que cuenta el equipo de planificación.

Ciclópolis se ha caracterizado por mantener un grupo de colaboradores jóvenes que han permitido la elaboración de sus proyectos. Sin embargo, para la implantación de

una planificación se tomarán en cuenta a aquellos actores que aportan día a día en la organización.

Entonces se identificaron a los actores sociales a través de la entrevista focalizada, aportes del taller participativo y de conversaciones informales con los miembros.

Se focalizan dos grupos, el primero conformado por Diego Puente y Christian Medrano, directivos - fundadores de la organización; y el otro comprende nueve personas, entre colaboradores encargados directamente de la coordinación de proyectos y el área administrativa.

b) Identificación de causas y problemas

Para identificar los problemas y las potencialidades de Ciclópolis se utiliza el Diagnóstico Local Rápido (DLR) el cual recaba toda la información posible sobre las causas de los problemas y/o malestares sentidos por los miembros de la organización. Esto se lo realizó en el taller donde se dio un primer nivel de descripción de las causas de los problemas conjuntamente con los 10 actores que asistieron.

Una vez entregado el orden del día a los asistentes al taller, se pidió sugerencias sobre los temas a tratar, llegando al acuerdo de seguir el orden fijado pero con descansos cada dos horas, con o sin actividades lúdicas.

El primer paso fue entonces comenzar con una dinámica grupal. Luego de esto se invitó a cada miembro a expresar cuáles son las motivaciones personales y profesionales que tienen trabajando en la Fundación.

Para establecer el diagnóstico local rápido se utilizó la lluvia de ideas también conocido como Metaplan. El objetivo de este procedimiento fue que los actores aporten informando e identificando las causas de problemas específicos. Los actores, uno a uno, anotaron en la pizarra los problemas, que ellos consideraban de importancia.

Una vez identificados, se puso en consideración de los actores que intervinieron los grandes ámbitos problemáticos detectados. El objetivo básico: establecer un consenso en función de la identificación de tres ámbitos problemáticos: Falta de presupuesto, acumulación de trabajo en el área de comunicación y falta de capacitación al personal. Con estos datos se procede a sintetizar la información para llenar la matriz DLR, donde se añaden los detalles de estos ámbitos recogidos en las entrevistas focalizadas. (Ver Anexo No. 1)

c) Recopilación de la información

La recopilación de la información se la hizo de fuentes primarias a través de la entrevista focalizada. Una entrevista que nos permite, al ser colaboradoras de la Fundación, centrarnos en aspectos precisos y concisos y plantear preguntas que canalizaron el diálogo con los miembros de Ciclópolis.

Otra fuente de información fueron los usuarios de los proyectos que la organización lleva adelante; así como de quienes no tienen conocimiento sobre la misma. Además se realizó un sondeo sobre la apertura que dan los medios de comunicación escritos a las iniciativas de Ciclópolis.

Esta conjugación de opiniones, fuentes y el taller dieron cuenta de las situaciones sociales y personales en continuo cambio. Se ha podido identificar así varios problemas, entre los que se destacan aquellos que competen con el área de comunicación.

Con la culminación de esta fase se cerró la mañana de taller con los miembros de Ciclópolis, para después del almuerzo retomar las actividades con la fase Analítica.

Ya en la tarde, se retomó el taller con los diez miembros asistentes se procedió a discutir el futuro deseable de la Fundación, es decir a la estructuración de la Visión y Misión de la misma, con la discusión de los aspectos positivos que motivan al personal a trabajar en la Fundación.

Los participantes, uno a uno, detallaron el porqué trabajan en la Fundación y lo que esperan de ella como organización dedicada a la recuperación del espacio público de la ciudad.

Las moderadoras anotaron los aspectos claves que luego fueron debatidos en una reunión posterior realizada el día lunes 13 de agosto con cinco miembros de la Fundación.

Esa reunión tuvo como objetivo delinear la Misión y Visión de la Fundación, este aspecto es considerado la parte fundamental del proceso de planificación, pues define el a dónde se quiere que vaya la organización; es un futuro atractivo, real y posible para la misma y se estructura como una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas.

Allí se formularon las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿cómo nos ve la gente?, ¿qué queremos ser?, ¿cómo seremos cuando esta visión se alcance? y ¿qué es lo que queremos que la gente diga de nosotros?

Se evaluó la situación interna de la organización con el propósito de identificar las oportunidades y las amenazas que afronta la Fundación. También se estudiaron los factores externos para tomar en cuenta las fortalezas que son las impulsadoras positivas de la gestión de la organización. Se tomaron en cuenta las siguientes preguntas: ¿cómo podemos impulsar una fortaleza para aprovechar una oportunidad?, ¿cómo podemos impulsar una fortaleza para evitar una amenaza?

Para concretar la misión los cinco miembros asistentes establecieron de manera concreta lo que la organización pretende ser, así como su razón y propósitos. Se formularon las siguientes preguntas: ¿qué debemos hacer para concreta la perspectiva de futuro? y, ¿para qué y por qué existimos como organización?

d) Matriz Diagnóstico Local Rápido (DLR)¹²³

Esta matriz permite preparar el terreno para el establecimiento de compromisos por parte de los actores que están en capacidad de solucionar las causas que corresponde a problemas específicos identificados.

4.7.2 FASE INTERPRETATIVA-ANALÍTICA

Sistematiza la información recopilada que se traduce en la interpretación y análisis de las causas de los problemas.

Los factores claves de esta fase son los siguientes:

4.7.2.1 Interpretación y análisis de cada una de las causas identificadas

Recabada la información sobre la descripción de las causas de los diferentes problemas, se empieza con la sistematización de la misma, un primer paso consiste en revisar la matriz obtenida en el taller para pasar a explicar - interpretar - analizar la información.

4.7.2.2 Matriz de causalidad

Se utiliza la matriz de causalidad para reconfirmar los acontecimientos anteriores que producen cada una de las causas identificadas, así como los acontecimientos que cada una de ellas está produciendo. Esta matriz de causalidad permite interpretar y analizar rápidamente la información recopilada en el taller de identificación de problemas; el producto final, de la utilización de la matriz, corresponde a la redacción final del Diagnóstico Analítico, el cual constituye la base para la concreción de la etapa de Formulación. (Ver Anexo No. 2)

¹²³ Las matrices fueron elaboradas por facilitadoras posteriormente a la realización del taller y a las entrevistas focalizadas.

Los resultados de dicha matriz sirven como materia prima para la estructuración y elaboración del Diagnóstico analítico, luego de esto, se pasa a la primera versión de la redacción para establecer el resultado final de esta etapa.

Para la redacción es importante tener en consideración la realidad de la organización que permita identificar los problemas con sus causas, consecuencias, funciones y competencias de los actores dentro de la Fundación, así como los obstáculos y limitaciones de los intereses estratégicos de los actores que intervienen. Esta redacción también permite identificar las potencialidades y los recursos con los que cuentan los involucrados para el establecimiento de soluciones.

4.7.2.3 Redacción del Diagnóstico analítico

La Fundación Ciclópolis, es una organización no gubernamental, sin fines de lucro creada en el 2007 con el objetivo de la generación de una cultura del uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo.

La organización busca afianzar y complementar la construcción de una ciudad renovada y que integre a todos sus ciudadanos, sin embargo, varios problemas detectados en el área de comunicación específicamente no han permitido que la ciudadanía logre identificarla y participar más activamente de sus proyectos.

Debe destacarse que estos problemas se evidencian en algunas publicaciones de circulación nacional y local con datos erróneos acerca de la organización y con la confusión de los usuarios del Ciclopaseo al no tener certero conocimiento sobre quién o quiénes promueven este proyecto.

Luego de realizadas las entrevistas focalizadas y de recopilar la información del taller se logró determinar varias causas prioritarias. Entre ellas está el tamaño del departamento de comunicación que cuenta con una sola persona encargada de la comunicación interna y externa de la organización.

Esto se produce, según sus miembros, debido a una falta de presupuesto para la contratación de más personal, esta causa a su vez produce la deficiencia en las relaciones con la prensa, usuarios y con los propios actores de la Fundación.

La única persona encargada de la comunicación de Ciclópolis tiene bajo su responsabilidad tanto la elaboración y distribución de boletines informativos, afiches, volantes y fotografía de las publicaciones. Además de ser quien debe contactar con los medios de comunicación para posicionar la imagen de la Fundación.

Como resultado del Diagnóstico también hay que destacar que la sobrecarga de trabajo en el área ha traído como consecuencia la falta de agilidad en el establecimiento de relaciones con los medios de comunicación y con los usuarios de los proyectos e incluso entre los propios miembros.

Queda evidenciada también la inexistencia de un Plan de Comunicación, de los lineamientos a seguir como política de comunicación y además que a pesar que la organización ha experimentado inestabilidad y algunas dificultades, el área ha logrado mantenerse, aunque reflejando los naturales altibajos provenientes de su entorno inmediato.

Otras dificultades detectadas fueron la necesidad de un diseñador gráfico y de una continua capacitación a los colaboradores de los proyectos de Ciclópolis para que tengan las herramientas para promocionar a la Fundación durante la realización de los mismos.

La conjugación de estos factores no ha permitido un adecuado posicionamiento de la imagen corporativa de Ciclópolis. Sin duda estos altibajos son problemas que deben ser solucionados, pero hay que señalar que no han impedido que la Fundación siga adelante con el desarrollo de sus proyectos. Es por esto que a través de la Planificación Estratégica de Comunicación, se buscan nuevos rumbos, fortalezas y posibilidades de continuar en la construcción de una ciudad renovada, saludable e integradora, además de un acercamiento real hacia la diversidad ecológica y socio-cultural del Ecuador.

4.8 CICLÓPOLIS, ALTERNATIVA EN EL USO DEL ESPACIO PÚBLICO

El proceso de desarrollo urbano que han presenciado las ciudades latinoamericanas ha provocado, entre otras cosas, el debilitamiento del espacio público como la instancia de socialización entre el individuo y el colectivo.

Con el paso del tiempo el espacio urbano se ha complejizado, y dentro de esto se evidencian problemas propios de las grandes ciudades como son la polución, problemas de contaminación visual, auditiva y dificultades con el manejo de la basura, el crecimiento desenfrenado del parque automotor, etc.

Así la ciudad en construcción va perdiendo sus espacios públicos. La urbanización privada prevalece sobre el interés colectivo, y las instituciones tradicionales como la iglesia, la comuna, la familia, la escuela han perdido cierto espacio dentro de las grandes urbes.

Por tal motivo, ciertas organizaciones no estatales surgen de estas preocupaciones ciudadanas con el objetivo de redefinir los sentidos de pertenencia de varios grupos de la sociedad hacia su espacio público y mejorar las condiciones y la calidad de vida en la ciudad.

En esta perspectiva y centrados en la creciente problemática del parque automotor que ocasiona no sólo contaminación del aire sino también auditiva, aparece en toda América Latina, la búsqueda de formas de movilización alternativas que mantengan una relación amable con el ambiente, sea económica, silenciosa y rápida.

La Fundación Ciclópolis incursiona dentro de este lineamiento, convirtiéndose en una organización que busca fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte en la ciudad de Quito, así como la recuperación de lo público. Idea que desde el año 2003 ha tenido gran acogida por parte de los ciudadanos. Su intervención entonces, ha logrado generar cambios en la gente con relación al uso y manejo del espacio urbano así como la concienciación sobre la contaminación.

En este contexto, no siendo una propuesta nueva en América Latina, lo es en el Ecuador; sobre todo en su capital, lo cual ha derivado y ha traído que otras ciudades del país quieran imitar esta propuesta, tal es el caso de Guayaquil y Cuenca.

A pesar de la idea innovadora y su trayectoria primero como Biciacción; Ciclópolis se presenta como una organización nueva. Hay que señalar que si bien amplía el campo de acción en beneficio de los ciudadanos en cuanto al uso del espacio urbano, también trae consigo dificultades propias de una organización reciente, las mismas que han sido evidenciadas en el Diagnóstico.

El objetivo de este trabajo entonces, es presentar una propuesta de comunicación que permita a la Fundación fortalecer su imagen y sus relaciones tanto con los medios de comunicación como de sus usuarios. Esto se logrará primero con la implementación de la Planificación Estratégica de Comunicación y con las estrategias de comunicación audiovisuales que se detallan en el siguiente capítulo y consisten en: la propuesta de imagen corporativa: isologo, slogan, hojas de oficio, tarjetas de presentación, afiche, un tríptico, una cuña radial y un spot televisivo.

CAPÍTULO V
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA
FUNDACIÓN CICLÓPOLIS

5.1 INTRODUCCIÓN

Las Estrategias de Comunicación adecuadas a la realidad de la Fundación Ciclópolis y elaboradas con los aportes de sus miembros y colaboradores garantizan que esta propuesta alcance el objetivo de cambiar actitudes, habilidades, operaciones y valores dentro de la organización.

El objetivo del capítulo es presentar propuestas comunicativas concretas para la solución de los problemas que se evidenciaron dentro de Ciclópolis en la etapa de Diagnóstico.

Su importancia reside en superar el activismo de la Comunicación centrandose en la distribución de boletines electrónicos como acciones genéricas, aisladas y desarticuladas, que hasta el momento ha venido trabajando la organización. Aquí se propone un avance a la comunicación como componente esencial de la vida y estrategias organizacionales.

En un primer momento, se trabajarán las causas prioritarias que fueron identificadas desde la etapa del Diagnóstico, esta fase permitirá modificar los malestares identificados y sobre los cuales hay que actuar y proponer objetivos estratégicos, es decir, las soluciones.

Una vez que se trazan los objetivos estratégicos se desarrolla la visión y la misión de la organización, consensuada con los miembros y colaboradores de Ciclópolis, para dar paso a la propuesta comunicativa.

A continuación, se desarrolla la Estrategia Comunicativa para la ampliación y reactivación del área de Comunicación de la organización, así como el fortalecimiento de su Imagen Corporativa a través de varios productos comunicativos. Así se elabora un isologo que mantiene los colores institucionales, un slogan, el diseño de hojas de oficio, tarjetas de presentación, un afiche, un tríptico, una cuña radial y un spot televisivo.

Finalmente, se presenta la validación de la Propuesta Comunicativa dentro de la organización con la identificación de acciones estratégicas que permitan adelantar las acciones que no requieren de financiamiento para su ejecución. Y además se establecen los contactos para consolidar las acciones que requieren de inversión.

5.2 ETAPA DE FORMULACIÓN

El objetivo de esta etapa es formular propuestas concretas y prácticas de solución consideradas como viables para dar respuesta a los diferentes problemas detectados que frenan el desarrollo de la Fundación Ciclópolis; estas dificultades fueron identificadas y analizadas en la etapa Diagnóstico.

Es indispensable tener presente la viabilidad de las propuestas que se pretendan introducir en la organización. Esto hace referencia a la situación posible que se espera construir conjuntamente con los actores involucrados. Así se compatibiliza el Diagnóstico Analítico con la Formulación de:

- a) Acciones estratégicas de gestión ó acciones inmediatas.
- b) Implementación de lo planificado.

Además, se deberán considerar todas las causas que resultaron de la matriz de causalidad, en general, y las características particulares que inciden en la ejecución de la Planificación Estratégica de Comunicación.

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS PRIORITARIAS

Se deberán identificar aquellas causas que concretan mayores encadenamientos, es decir que sirvan para modificar aquellos malestares socialmente identificados sobre los cuales será necesario, factible y viable actuar. La intervención a estas causas permitirá proponer soluciones más efectivas.

La etapa de Diagnóstico identificó que las causas prioritarias en Ciclópolis son las siguientes:

- Concentración del trabajo en una sola persona.
- Escasa agilidad en el manejo de la comunicación interna y externa.
- Posicionamiento de la imagen de Ciclópolis.

Una vez que se ha determinado con exactitud estas causas que requieren ser solucionadas se proponen los objetivos estratégicos a los cuales se desea llegar en la organización. Para esto fue necesario realizar una reunión con los actores protagónicos de la Fundación en función de establecer conjuntamente los objetivos estratégicos.

Esta reunión se la realizó el día lunes 13 de agosto con la presencia de cinco de sus miembros; Cristian Medrano, Ma. Auxiliadora Rodríguez, David Almeida, Santiago Aguirre, Roberto Yacovazzo.

5.2.2 TRANSICIÓN DE LAS CAUSAS PRIORITARIAS DE SOLUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Esta etapa es la que consolida la base de la viabilidad de la Planificación. El propósito para el establecimiento de objetivos se fundamenta en orientar el proceso de desarrollo de la Fundación de forma concreta a través de una propuesta comunicativa.

Significa lo que se pretende conseguir o lo que se desea lograr. Por intermedio del objetivo planteado se estructura un proceso de consenso, concertación o negociación con los cinco miembros de la Fundación. Los objetivos determinarán un camino a recorrer para en lo posible transformar o reestructurar una situación que se considera indeseable.

Así los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Recomendar a los directivos de la Fundación la contratación de por lo menos dos personas más que apoyen y efectivicen el trabajo en el área de comunicación.

- Recomendar la adquisición de equipos y programas de computación necesarios para la realización de boletines y otras publicaciones que promocionen el trabajo de la Fundación.

- Elaborar la Visión y la Misión de la organización a fin de que la misma tenga un horizonte claro de a dónde quiere llegar y guíen los objetivos de la Fundación.

- Elaborar un plan de Comunicación para el fortalecimiento de la imagen corporativa de Ciclópolis que contenga un isologo, un slogan, afiche, tríptico, cuña radial y spot televisivo.

Teniendo en cuenta que los objetivos establecidos se pueden lograr en algunos casos y no se lograrán en otros, es imprescindible determinar una situación concreta o posible, es decir la propuesta que se logrará operativizar en el tiempo y dentro de la realidad de la Fundación.

Una vez establecidos los objetivos que se desean lograr se procede a identificar las soluciones concretas que pueden ser de tres tipos:

- a) *acciones estratégicas de gestión o acciones inmediatas*, se ubica aquí el plan de comunicación que incluye varios productos comunicativos que tienen como fin fortalecer la imagen institucional.

- b) *acciones que requieren exclusivamente de gestión*, decisión por parte de los directivos de contratar más personal para un trabajo efectivo y eficiente en el área de comunicación. Además de efectivizar las relaciones con los medios de comunicación, con otras instituciones, pero principalmente con los miembros de la organización y sus usuarios.

- c) *acciones que requieren de inversión*, adquisición de equipos necesarios para el trabajo en comunicación, así como la capacitación permanente al personal y colaboradores de Ciclópolis.

El requisito previo a la ejecución del próximo paso es el de establecer compromisos con los actores para la puesta en práctica de lo planificado.

5.3 PROPUESTA DE TRABAJO

La propuesta consta de dos etapas. La primera que consiste en la formulación de la Visión y la Misión de Ciclópolis en base a la información recopilada en el diagnóstico, y que será puesta a consideración de los miembros en la validación del plan.

El segundo momento consiste en el desarrollo de un plan de Comunicación que contiene una política general de comunicación y varios productos comunicativos que buscan afianzar en el público la imagen de Ciclópolis, como una organización nueva, dedicada a la recuperación de los espacios públicos urbanos y que fomenta el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo.

5.3.1 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS

Luego de haber detectado las causas de los problemas y sus soluciones se detalla a continuación la Misión y la Visión formuladas en base a la información recopilada en el Diagnóstico.

De esta manera se propone:

Misión: Generar, fomentar y facilitar el uso de la bicicleta como medio recreativo y de transporte en los espacios urbanos y rurales del Ecuador. Dignificar la calidad de vida de los ciclistas y asegurar el bienestar de los mismos. Además de promover la participación ciudadana para mejorar la utilización del espacio público mediante la difusión de éstos y otras formas alternativas de desplazamiento acopladas a la sociedad en su conjunto.

Visión: Mantener al país con una movilidad segura, sana y digna de sus habitantes. Rebajar los altos niveles de motorización individual y acrecentar los transportes alternativos no motorizados.

5.3.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA FUNDACIÓN CICLÓPOLIS

La estrategia de Comunicación implica discutir con los miembros de la Fundación los cambios organizacionales que se pretenden implementar, para que los profesionales de la comunicación de esta organización asuman más clara y funcionalmente el rol de asesores en lo que atañe al diseño estratégico de políticas, prácticas, productos y acciones de comunicación.

Se sugiere que los ejes fundamentales de la política general de comunicación en la Fundación sean: participativa, interactiva, incluyente y democrática con los usuarios y miembros de la misma.

La Planificación Estratégica propone que Ciclópolis examine la conveniencia de adoptar para el área de Comunicación un modelo organizacional más orientador de funciones y menos centralizado que el actual, manteniendo una comunicación horizontal con los miembros y colaboradores en la toma de decisiones.

Organizacionalmente, se sugiere adoptar un esquema de comunicación descentralizada, donde el hilo integrador de las prácticas, productos y acciones de comunicación sería la toma de decisiones profesionales. El área de comunicación de Ciclópolis se encuentra a cargo de una sola persona, como ya se definió en el diagnóstico, esto ha causado graves dificultades dentro de la organización.

Entonces, se propone que esta área tenga un mínimo de tres personas: un profesional de la comunicación, quien debe dar las directrices en el trabajo que se realice dentro su campo; un diseñador gráfico, que este a cargo del montaje de publicaciones, boletines, manejo de programas para el diseño de logos, afiches, volantes, etc.; y de un técnico ayudante, que facilite el trabajo de monitoreo de medios, elaboración, manejo y actualización de base de datos.

Se sugiere además, que el área esté equipada con al menos dos computadores, uno para el profesional de comunicación y otro que sería compartido entre el diseñador gráfico y el técnico. Estos equipos deben contener un software actualizado e ideal para las tareas de diseño, fotografía y edición. Asimismo, se debe dotar al departamento de una impresora láser, un equipo fotográfico y de video, grabadoras de mano, televisión, radio, suscripciones a los principales diarios del país, e internet.

5.3.3 IMAGEN CORPORATIVA

La Imagen corporativa o institucional aparece, en varios casos, como el registro público de los atributos que identifican a una organización. “Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo”.¹²⁴

Ciclópolis, al ser una organización nueva tiene como necesidad fortalecer y afianzar en el público una imagen corporativa. Ante esta situación se propone elaborar un isologo manteniendo sus colores institucionales, un slogan, el diseño de hojas de oficio, tarjetas de presentación, un afiche, un tríptico, una cuña radial y un spot televisivo.

Estos productos comunicativos permitirán reforzar los procesos de comunicación tanto con los usuarios de los proyectos de la Fundación como con los medios de comunicación del país. El posicionamiento que se pretende dar debe ser real y comercial, de acuerdo a sus bases filosóficas, los factores internos y externos que benefician a la misma.

El Diagnóstico permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de los productos, de donde se seleccionó lo útil, positivo y creativo de la organización que desembocará en un mejor resultado ante su público.

¹²⁴ CHAVES, Norberto, *La Imagen Corporativa, Teoría y Metodología de la identificación institucional*, 4ta Edición, Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona-España 1996, p. 26.

5.3.3.1 Elaboración del Isologo.

El isologo esta compuesto de un icono o imagen (iso) y la tipografía o texto (logotipo). El logotipo se compone de una tipografía única y original como marca. El isotipo se compone de un ícono, (dibujo, esquema, línea) que identifica la identidad de una marca y prescinde del uso de tipografías.

Este producto identifica la identidad corporativa de una empresa y tiene una relevancia fundamental en su éxito. Su diseño adecuado ayuda a la organización a ser reconocida y mejor identificada por sus usuarios. El producto estará presente en toda la papelería comercial, como cartas, hojas membretadas, sobres, facturas, tarjetas personales, publicidades, etc.

Ésta es una forma de comunicación no verbal utilizadas por casi todas las entidades, sean estas comerciales, militares, públicas, educativas, etc., además su funcionalidad radica en su capacidad para comunicar el mensaje que se requiere y para esto, se requiere del uso de colores y formas que contribuyan a que el espectador final le de esta interpretación.

El isologo elaborado para Ciclópolis integra el isotipo que tiene como figura principal la silueta de un ciclista, esta figura constituye la parte lúdica, enfocada y dirigida al público infantil usuaria de los proyectos de la organización. Sin embargo, para equilibrar su mensaje, el logotipo utiliza letra Arial, la misma que busca poner el toque formal de la ilustración. El objetivo es llegar lúdicamente, pero sin caer en lo banal, tanto a niños, jóvenes y adultos.



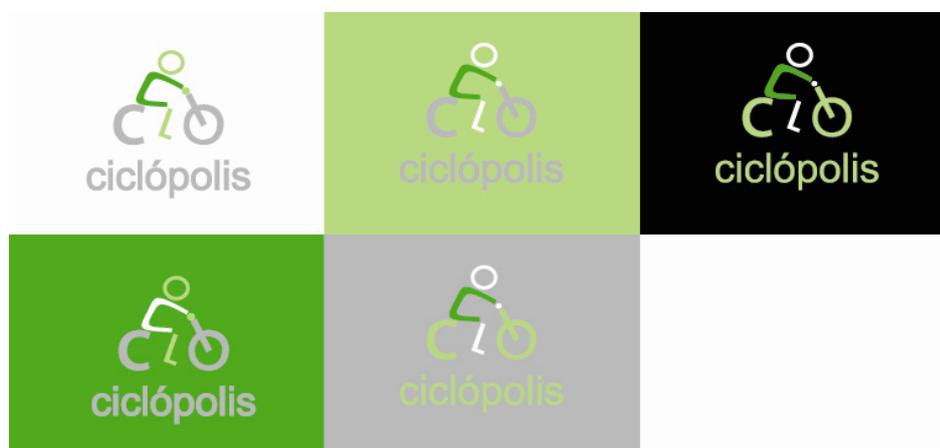
Los colores que se manejan son: verde claro, verde oscuro y gris. Se utilizaron los colores institucionales ya que en la fase de formulación se acordó con los miembros de Ciclópolis mantenerlos para no causar mayor confusión a los usuarios. Además de ser colores que evidencian la realidad y proyectan los objetivos que desea alcanzar la organización.

Así, de acuerdo a la psicología del color, el verde se ubica dentro de los colores fríos, los mismos que transmiten tranquilidad, seriedad y jovialidad. Además de que por su uso funcional la intención del color tiene que ver con el cuidado a la naturaleza.

“Es un color sedante, hinóptico, anodino. Se le atribuyen virtudes como la de ser calmante y relajante, resultando eficaz en los casos de excitabilidad nerviosa.”¹²⁵ En el caso del gris ayuda a resaltar los otros colores expresando elegancia, respeto y enfatizando los valores espirituales e intelectuales.

De esta manera se presenta un producto divertido que proyecta el anhelo de conservación ambiental y define el objetivo central de la organización, que es el uso de la bicicleta como medio de transporte. Se lo trabajó con usos recomendados para diferentes aplicaciones en lo que corresponde al fondo en el que va a ser utilizado, así también se propone colores en los que no es apropiado su utilización.

Aplicaciones recomendadas:



¹²⁵ S/A, *Psicología de los Colores*, www.xtec.es.

Aplicaciones NO recomendadas:



La papelería elaborada consta de hoja de oficio, tarjetas de presentación y sobres que contengan el isotipo de la fundación como la información requerida en cada una de las presentaciones, como la dirección, teléfonos, e-mail, etc.



5.3.3.2 Elaboración del Slogan

El slogan es una proposición que define brevemente o representa la misión de una organización. Entonces, su función es enfatizar algo esencial y, si es posible,

distintivo de la organización. Desde creencias hasta características y beneficios particulares, un slogan debería explicar por qué una firma es única, o por lo menos, establecer su mensaje principal.

“Los slogans tienen las siguientes características: deben ser simples, con afirmaciones positivas, recordables y sobre todo originales. Y se clasifican en dos tipos. Los descriptivos que tienden a detallar lo que la empresa u organización hace y los emocionales: que expresan un sentimiento relacionado con la organización.”¹²⁶

“Construyendo una ciudad más humana, amigable e incluyente”. Esta frase resume el trabajo de Ciclópolis y la intención de crear junto con la ciudadanía nuevos procesos de apropiación y reordenamiento del espacio público.

Es un mensaje que provoca deseo y motivación hacia la persona que recibe el mensaje, porque son palabras de fácil entendimiento y retención. Además de que crea un sentimiento de responsabilidad ciudadana en la gente.

5.3.3.3 Elaboración del Afiche y el Tríptico institucional. (Ver Anexos No.3 y 4)

Un afiche es una publicación que generalmente se utiliza para promocionar un producto o un evento, su dimensión varía de acuerdo a su utilización. El elaborado para Ciclópolis es de tipo figurativo pues existen objetos y formas reconocibles de la ciudad. Es así que fácil detectar que la ilustración corresponde a las edificaciones del Centro Histórico de Quito, por objetos básicos que son el Gallo de la Catedral y el Panecillo. Responde, además, a un uso apelativo pues tiene como objetivo promocionar el trabajo de la Fundación.

Las figuras retóricas utilizadas fueron la combinación de metáfora y sinécdoque. La metáfora nos permite descubrir el sentido interno en el momento en que los elementos del afiche se fusionan. En este caso los peatones y ciclistas conjugados con el fondo de la ciudad y el slogan de la Fundación dan cuenta del trabajo de la misma.

¹²⁶ S/A, *Cómo crear un slogan para un logotipo*, 2007, www.webtaller.com.

Asimismo, la sinécdoque los permite mostrar una parte del todo para representar algo, en el afiche se exponen objetos simbólicos del Centro de Quito que hacen referencia a toda la ciudad y que fueron escogidos por la representatividad interna y externa que han adquirido a lo largo de la historia.

Con un soporte animado, a base de ilustraciones, la relación personaje-lector que se busca es de exhibición, puesto que los personajes, ciclistas y peatones se presentan haciendo acciones cotidianas entendibles sin necesidad de que éstas sean explicadas.

La relación verbo-ícono es de aclaración pues el texto precisa lo que la imagen nos muestra, además de dar la información necesaria para ubicar la Fundación. La letra utilizada es Arial, que se caracteriza por la sencillez de sus trazos pues el objetivo no es desviar la atención del lector únicamente en la forma de la letra, sino más bien orientarlo a la captación del mensaje en fusión con la ilustración.

En cuanto a la composición de la imagen, se colocaron los elementos en un plano panorámico y de acuerdo a la ley de tercios que permite al lector percibir y retener la información de una manera adecuada; la ley del caos también fue utilizada en las ilustraciones de ciclistas y peatones con el fin de darles movimiento y fuerza y la ley del equilibrio se plasma en las líneas horizontales que dan forma a la calle.

Los colores base utilizados fueron el verde, gris y blanco, esto con el fin de que la gente se apropie de los colores institucionales de Ciclópolis. Se escogió el blanco como fondo para evitar una saturación visual y permitir así que el lector lea rápidamente el mensaje y se interese en los detalles de la ilustración. Esta ausencia de color da la sensación de nitidez, limpieza y pureza.

Así el producto final es el siguiente:



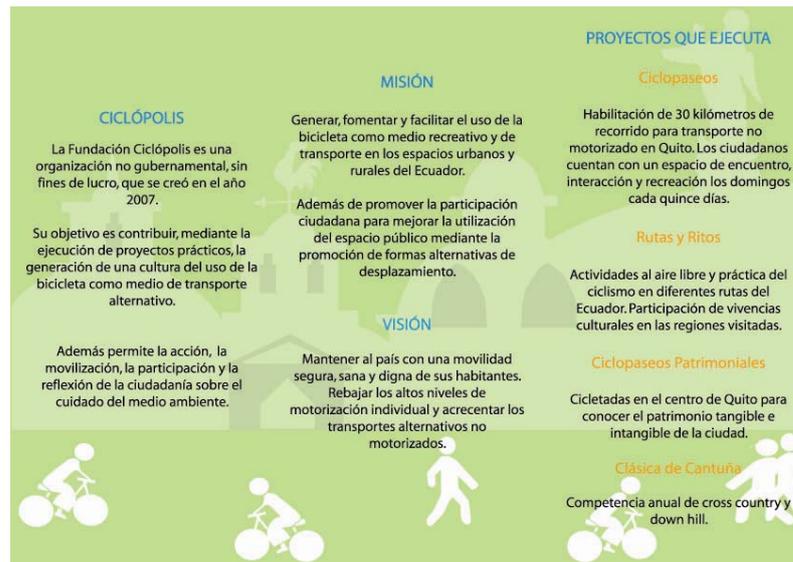
El tríptico elaborado, viene a ser una adaptación del afiche en un formato donde el lector encuentre mayor información sobre lo que es Ciclopólis, su Visión y Misión, proyectos que trabaja, así como la ruta del Ciclopaseo Quincenal por ser el proyecto más conocido y de mayor acogida dentro de la ciudad.

El producto final es el siguiente:

TIRO



RETIRO



5.3.3.4 Elaboración de la cuña radial y el spot televisivo.

La radio fue el principal medio publicitario en la década de los 40, perdiendo fuerza más tarde con el auge de la televisión. “Es un medio subjetivo y cuyas características son la rapidez y la inmediatez.”¹²⁷

Como ventajas están el que pueda ser escuchado en cualquier parte, tanto dentro como fuera de casa, exigiendo al receptor un mínimo de atención; relación más íntima y personal con el oyente; extenso horario de emisión, por lo que la saturación publicitaria no es muy alta; etc.

Uno de sus inconvenientes es que el receptor no ve el producto; los recursos expresivos disponibles son limitados por la falta de visualización y por la sencillez y brevedad de los mensajes; el anuncio se repite, tanto por las múltiples emisoras como por las distintas franjas horarias, por lo que puede causar cansancio en el oyente; algunas emisoras tienen un alcance muy reducido, por lo que sólo compensan campañas de tipo local.

¹²⁷ GARCÍA, Jimmy, *El Mundo de la Radio*, 1era Edición, Editorial Quipus, Quito-Ecuador 1998, p. 334.

Sin embargo, rescatando sus ventajas se optó por elaborar una cuña radial como parte de la estrategia de comunicación con el fin de llegar al público en un ámbito local. El producto comunicativo tiene una duración de treinta segundos en donde se expone el trabajo que realiza la Fundación e invita a la ciudadanía a que participe activamente de los proyectos que lleva adelante.

Así el guión de la cuña se detalla a continuación y se presenta en un archivo digital adjunto al documento:

PRODUCTO: CUÑA RADIAL

DURACIÓN: 33 segundos

GUIÓN

ESTUDIO: En primer plano efecto tráfico vehicular. Baja y queda de fondo.

LOCUTORA 1: - Si el ruido de los vehículos y la contaminación de ciudad te molestan...

ESTUDIO: En primer plano efecto de un hombre suspirando de agotamiento.

ESTUDIO: En primer plano efecto del trinar de pájaros que luego baja y se mantiene de fondo y se funde con el diálogo.

LOCUTOR 2: - Y si tienes ganas de disfrutar a Quito sin contaminación y de las ruedas de tu bicicleta.

ESTUDIO: Entra música que baja y se mantiene de fondo.

LOCUTORES 1 Y 2: No lo dudes más! Ven y forma parte de Ciclópolis...

LOCUTORA 1: - Una Fundación dedicada a promover el uso de la bicicleta como medio alternativo de transporte...

LOCUTOR 2: - Participa de los Ciclopaseos Quincenales.

LOCUTORA 1: - Los Ciclopaseos Patrimoniales.

LOCUTOR 2: - Recorridos a diversos puntos del país y competencias de cross country y down hill.

LOCUTOR 1 Y 2: Ciclópolis... Trabaja por una ciudad más humana!

ESTUDIO: Efecto de eco. Y baja cortina hasta desaparecer.

Por su parte, la televisión revolucionó la publicidad, y hoy se le considera el medio más eficaz y persuasivo.

Como ventajas presenta la existencia de importantes atractivos, no solo de tipo estético, ya que reúne color, sonido, imagen y movimiento en un conjunto atrayente que llega a un público numeroso y diverso, lo cual se ha visto últimamente potenciado por el desarrollo de las telecomunicaciones.

Pero al igual que la radio, también tiene inconvenientes, como sus altos costos, lo que obliga a realizar anuncios breves en los que no es posible incluir mensajes complejos; por su carácter masivo no puede seleccionar a los receptores, por lo que resulta difícil afirmar que llega a un público objetivo.

Los formatos de los mensajes publicitarios pueden aparecer en televisión bajo distintas formas: anuncio tipo o *spot*, publisreportaje, patrocinio de programas, telepromociones dentro de programas televisivos, etc.

Es así que tomando en cuenta los altos costos del espacio en televisión se escogió el *spot* como la forma adecuada de publicitar a la Fundación, además de ser un medio ágil y dinámico permitirá, al igual que la cuña radial, destacar el trabajo de Ciclópolis he invitar a la participación ciudadana.

El producto tiene una duración de cuarenta y cinco segundos y se detalla en el siguiente story board, adjunto el archivo digital y el primer borrador del story.

STORY	VIDEO	AUDIO
	<p>ESC. 1: Amanecer Ext. /Día: Plano general de ubicación. Cámara normal. Amanecer en el Quilotoa.</p>	<p>Música de fondo: Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.00” a 0.35” Se extiende hasta la escena 21.</p>
	<p>ESC. 2: Ciclistas en montaña Ext. /Día: Plano general cerrado de ubicación. Cámara normal. Ciclistas subiendo la montaña por caminos secundarios.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 3: Gente y bicicletas. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara en leve contrapicado. Gente con bicicletas en el páramo.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 4: Ciclistas en bicicleta. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara en contrapicado. Ciclistas subiendo por la carretera. + Texto: <i>Aventura</i>. Se extiende hasta la escena 5.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>

	<p>ESC. 5: Ciclistas en la calle. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara en contrapicado. Ciclistas en la calle entre autos.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 6: Andrés cargando una valla. Ext. /Día: Plano general cerrado de ambientación. Cámara normal. Andrés corre para colocar una valla en la Av. Amazonas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 7: Luis coloca una valla en la calle. Ext. /Día: Plano medio. Cámara normal. Luis coloca una valla habilitando la ruta para el tránsito de bicicletas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 7 / INT.1: Manos atando una cinta. Ext. /Día: Primer plano. Cámara normal. Manos de Luis amarrando la cinta amarilla al borde de la valla.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>

	<p>ESC.7 /INT. 2: Manos de Andrés. Ext. /Día: Primer plano. Cámara en picado. Manos de Andrés sujetando la cinta amarilla.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 8: Avenida con ciclistas. Ext. /Día: Plano general cerrado de ambientación. Cámara normal. Avenida Amazonas con ciclistas en día de Ciclopaseo.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 9: Manos de Luis. Ext. /Día: Primer plano. Cámara normal. Las manos de Luis atando la cinta al borde de la valla.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 10: Afiche del Ciclopaseo. Ext. /Día: Primer plano con zoom. Cámara en holandeo. Afiche del Ciclopaseo.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>

	<p>ESC. 11: Bicicleta. Ext. /Día: Primer plano en dolly. Cámara en picado. Suspensión y llanta de una bicicleta rodando.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 12: Ciclista en competencia. Ext. /Día: Plano general cerrado de ambientación. Cámara en contrapicado. Ciclista en el parque metropolitano en competencia de Down Hill.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 13: Salto en rampa de ciclista. Ext. /Día: Plano general cerrado en traveling. Cámara en picado. Ciclista en competencia de DH salta una rampa.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 14: Ciclistas bajando gradas. Ext. /Día: Plano general cerrado en dolly. Cámara en picado. Ciclista en competencia de DH bajando velozmente varias gradas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>

	<p>ESC. 15: Ciclista en competencia. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara en contrapicado. Ciclista bajando en competencia de DH.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 16: Chicos en la Fundación Ciclópolis. Ext. /Día: Plano Medio. Cámara normal. Víctor, Gabriela, Roberto en la casa de Ciclópolis con uniforme del Ciclopaseo.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 17: Cristian en bicicleta. Ext. /Día: Plano general cerrado en traveling. Cámara en contrapicado. Cristian recorre la ciudad en bicicleta.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 18: Competencia de cross country niños. Ext. /Día: Plano general de ambientación. Cámara normal. Partida de una competencia ciclística de niños.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>

	<p>ESC. 19: Jóvenes de Ciclópolis por la calle en bicicleta. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara normal. Cuatro jóvenes de Ciclópolis recorren la ciudad en bicicleta.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 20: Jóvenes de Ciclópolis reunidos. Int. /Día: Plano medio. Cámara normal. Jóvenes de Ciclópolis reunidos antes de salir a trabajar.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 21: Camiseta del Ciclopaseo. Ext. /Día: Primer plano. Cámara normal. Camiseta de trabajo en el Ciclopaseo de Quito.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p>
	<p>ESC. 22: Cristian en bicicleta entre autos. Ext. /Día: Plano general cerrado en traveling. Cámara normal. Cristian pasa con su bicicleta entre los autos que esperan el verde en el semáforo.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”. Se extiende hasta la escena 35.</p>

	<p>ESC. 22/INT. 1: Cristian en bicicleta entre autos. Ext. /Día: Plano general cerrado en traveling. Cámara normal. Cristian hace “willis” en su bicicleta delante de un bus y un auto.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 23: Competencia de Cross country de niños. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara en contrapicado. Dan la partida a los niños en la competencia.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 24: Roberto y David en bicicleta. Ext. /Día: Plano general cerrado de ambientación. Cámara normal. + Texto: <i>Diversión</i>. Roberto y David pasean en bicicleta por el parque “El Ejido”.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 25: Llantas de bicicleta. Ext. /Noche: Primer plano. Cámara normal con zoom. + Texto: <i>Diversión</i>. Llantas de bicicletas parqueadas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>

	<p>ESC. 26: Ciclistas en caravana. Ext. /Día: Plano medio. Cámara normal.+ Texto: <i>Diversión</i>. Caravana de ciclistas recorren el parque Ejido.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 27: Roberto en bicicleta. Ext. /Día: Plano medio. Cámara en leve picado. + Texto: <i>Diversión</i>. Roberto llega en su bicicleta, se muestra su pierna en ella.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 28: Cristian en bicicleta entre autos. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara normal. + Texto: <i>Diversión</i>. Cristian hace “willis” en su bicicleta mientras los autos están detenidos por el tránsito.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 29: Bicicleta. Ext. /Día: Primer plano. Cámara normal. + Texto: <i>Diversión</i>. Toma de la parte inferior de una bicicleta, se alcanzan a ver las piernas de quien la utiliza.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>

	<p>ESC. 30: José y Juan con bicicletas. Ext. /Día: Plano general cerrado. Cámara normal. + Texto: <i>Diversión</i>. José y Juan están arreglando sus bicicletas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 31: Ciclistas en competencia de Cross Country. Ext. /Día: Plano general cerrado de ambientación. Cámara en picado. Partida de ciclistas en competencia, categoría adultos.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 32: Bicicleta ente autos. Ext. /Día: Primer plano. Cámara en contrapicado. Cristian se para en la llanta delantera de su bicicleta, entre autos, y alza sus piernas.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 33: Andrés conduce su bicicleta en la calle. Ext. /Día: Plano medio. Cámara normal en dolly. Andrés conduce su bicicleta sin manos por la calle. Cross a negro.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison.</p> <p>Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>

	<p>ESC. 34: Logo y Slogan de la Fundación Ciclópolis. De cross a negro aparece el logo y slogan de Ciclópolis.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>
	<p>ESC. 35: Dirección y teléfonos de la Fundación Ciclópolis. Ciudad y País de ubicación.</p>	<p>Intro de “Me cambio”. Autor: Allison. Tiempo: 0.022” a 0.049”.</p>

5.4 VALIDACIÓN DEL PLAN

La identificación de acciones estratégicas permite adelantar todas aquellas acciones que requieren de la decisión para optimizar los recursos ya existentes, es decir los recursos económicos, técnicos y humanos con los que se cuenta para la ejecución de lo planificado.

Para la validación del Plan de Comunicación se realizó una reunión focalizada con cuatro miembros de la Fundación Ciclópolis: Cristian Medrano, David Almeida, María Auxiliadora Rodríguez y Roberto Yacovazzo.

En la misma se presentó el Plan de Comunicación aquí detallado. Los miembros estuvieron de acuerdo en aceptarlos y aportaron con sugerencias para mejorar los productos comunicativos.

La observación que se reiteró en esta reunión fue la de conservar los colores institucionales que maneja Ciclópolis en el isologo. Esto debido a que al ser una organización nueva y que ha utilizado el verde y plomo como colores de

identificación, prefieren mantenerlos para no causar confusión entre la ciudadanía y los usuarios de sus proyectos.

Una de las sugerencias realizadas fue acerca el tríptico elaborado para la Fundación. Así propusieron que la ilustración de este producto comunicativo, sea la misma que se utilizó en el afiche. Los miembros también sugirieron explicar muy puntualmente los proyectos que ejecutan; además se resumió en sólo dos párrafos la información general de la organización.

Se acordó que la Fundación buscará en los próximos meses y antes de fin de año 2007 los recursos económicos necesarios para la aplicación del Plan de Comunicación. Esto estableciendo los contactos pertinentes para lograr obtener el financiamiento que consoliden las acciones que requieren de inversión.

Sin embargo, cabe señalar que dentro de la validación existen factores de riesgo y estrategias de afectación. Así uno de éstos podría ser que la Fundación no cuente, a corto plazo, con los recursos económicos para la implementación del plan de comunicación derivada de la Planificación Estratégica realizada, para lo cual, se acordó priorizar las acciones.

Así, se priorizará la contratación del personal del departamento de comunicación, para cumplir con los objetivos estratégicos desarrollados en el Plan de Comunicación. Mientras que los equipos necesarios serán adquiridos paulatinamente, siempre que se cuenten con recursos económicos, ó hasta concretar una donación o un canje con empresas privadas.

5.5 CICLÓPOLIS: FORJANDO BASES PARA EL FUTURO

La comunicación, tanto interna como externa, tiene como propósito la consecución de una imagen positiva y un clima adecuado en relación con su filosofía y objetivos, los productos y proyectos que ofrece.

La propuesta de un plan estratégico de Comunicación para la Fundación Ciclópolis permite acabar con la dispersión de esfuerzos existentes dentro de la organización.

Una clara visión de futuro, permitirá saber a dónde se quiere llegar, qué se debe hacer y cómo se debe hacer. Esto se concretó inicialmente, con la elaboración de la Visión y Misión de la organización.

El plan permitirá además, el fortalecimiento de la imagen institucional y la reestructuración del área de comunicación para evitar que una sola persona este a cargo de varias actividades, redistribuyendo el trabajo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 DE LA COMUNICACIÓN APLICADA AL DESARROLLO

Al finalizar el trabajo se concluye que la comunicación es la parte fundamental de toda organización, tomándola como el eje transversal de los procesos participativos. Basándose en la visión latinoamericana, la comunicación, ha sido implementada como la relación entre sujetos sociales que toma en cuenta su entorno, así como sus intereses, necesidades y capacidades para alcanzar sus finalidades.

En este sentido, es importante entenderla como un acto social a través del cual la sociedad maneja las relaciones entre sus miembros. La Comunicación es un proceso cultural y un acto social.

Además, cabe mencionar que la comunicación participativa ha adquirido una vital importancia dentro de la Planificación Estratégica que responde a las necesidades de una realidad concreta. La comunicación dentro de la Planificación tiene que despertar la participación de los actores involucrados, quienes se beneficiarán a corto o largo plazo de la misma. Pues este proceso de la mano de la comunicación participativa puede intensificar la gestión de las actividades de desarrollo en la organización.

No habrá desarrollo sin la participación consciente de los actores, en que ellos se dinamicen, asuman un papel protagónico y sean los creadores de sus propias soluciones. En el caso de la Planificación sucede algo similar ya que los actores que participen de ella son quienes deben llegar a concretar sus objetivos para su propio desarrollo.

En la Planificación realizada en Ciclópolis, una efectiva comunicación permitió la posibilidad de intercambiar propuestas en las que todos compartieron, aportaron y crearon nuevos espacios de trabajo.

6.2 DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

El carácter instrumental que muchas veces se le ha dado a este proceso permite, por lo general, sólo la obtención de un documento final igual al de una auditoría más no ser el facilitador para la resolución de los conflictos. Sin embargo, la ejecutada en la Fundación fortaleció las relaciones entre sus miembros y además encaminó la búsqueda de una efectiva solución a sus problemas de comunicación.

De esta manera se logró el cumplimiento del objetivo global del presente trabajo que consistía en elaborar una propuesta de Planificación Estratégica de Comunicación que sirva para la toma de decisiones y acciones que configuren y guíen los objetivos de la Fundación.

La información recopilada a través del Diagnóstico permitió establecer las debilidades y necesidades del área de comunicación y, una vez sintetizada esta información se marcó la pauta para la elaboración del Plan Comunicacional y el paquete de productos destinados a fortalecer la imagen institucional de Ciclópolis.

La primera dificultad encontrada al momento de la realización del trabajo fue la decisión de los entonces miembros de Biciacción de expandir su trabajo, creando así a Ciclópolis, una nueva organización que necesitaba posicionarse en la ciudad como la Fundación encargada del Ciclopaseo. En vista de esta necesidad las autoras del trabajo deciden trabajar con Ciclópolis puesto que Biciacción tenía ya posicionado su nombre dentro de la capital.

A lo largo del proceso se consiguió superar que los integrantes de la fundación, principales actores de la planificación, se reúnan y dediquen un día completo al desarrollo y participación en el taller.

Por otra parte, como aspectos positivos se pueden destacar que existió siempre la apertura por parte de los miembros de Ciclópolis para la ejecución del proyecto. Se pudo aprovechar, también la buena relación entre los actores para alcanzar el objetivo del trabajo.

Asimismo, se contó con el espacio físico de la Fundación tanto para la realización de talleres, como para el levantamiento de información y la elaboración de algunos de los productos comunicativos.

Se considera que los límites del proyecto fueron, en primer lugar, no haber logrado reunir a todo el personal que colabora con Ciclópolis para la elaboración del taller, y en su lugar haber invitado a un solo representante. Esto debido a los tiempos que cada uno de ellos manejaba. Como segundo punto esta el que la Fundación no cuenta con los recursos económicos necesarios para implementar, inmediatamente, las acciones estratégicas propuestas.

6.3 DE LA VALIDACIÓN Y CONTINUIDAD DE LA ACCIÓN

El proceso de validación del proyecto fue positiva tanto para las ejecutoras como para la organización pues se intercambiaron opiniones y sugerencias en relación a la propuesta comunicativa elaborada.

Los miembros de la Fundación Ciclópolis fueron los principales actores en la elaboración del Plan de Comunicación a través de la Planificación Estratégica, por lo que en la etapa de validación no existieron mayores desacuerdos pudiendo solucionar pequeños detalles en los productos finales.

Además se pudieron marcar alianzas con la organización para la ejecución de nuevas propuestas comunicativas para la Fundación y los proyectos que lleva adelante.

Por su parte, la continuidad de la acción dependerá, en buena medida, de la asignación de fondos para su desarrollo, pero sobre todo de la decisión política de sus integrantes por llevar adelante y fortalecer su imagen ante sus usuarios y lograr mayor participación ciudadana a la consecución de su gran objetivo: recuperar el espacio público y fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte.

Una vez realizados los productos comunicativos planteados, es importante dejar planteadas algunas sugerencias que permitan promocionar constantemente a la Fundación.

Así se recomienda la distribución de camisetas, llaveros, esferográficos, gorras y otros objetos de uso cotidiano que permitan el posicionamiento de su imagen; estos implementos pueden ser repartidos a lo largo de la ruta del Ciclopaseo o en las salidas organizadas por el proyecto Rutas y Ritos.

La distribución de folletos en los correos de casas privadas para alcanzar públicos objetivos y llegar a grandes sectores de la población. Esta acción es más directa y permanece en el tiempo.

Otra recomendación es la elaboración de un suplemento institucional que contenga artículos de información y opinión acerca del espacio público y medios alternativos de transporte. Así como reportajes de actividades realizadas y agendas de las actividades a realizarse. La publicación puede ser distribuida mensualmente en la ruta del Ciclopaseo y como suplemento de un diario nacional.

La implementación de una página web es una acción principal que debe tomarse en cuenta pues el portal permitiría entrar en contacto con el público que hace uso de internet, permitiendo la interacción en tiempo real y el acortamiento de distancias. Además de que permitirá a Ciclópolis ingresar a la Red de Ciclovías Unidas de Latinoamérica y a otros proyectos que se manejan a través de la red.

Como última recomendación se plantea designar dos miembros que intervinieron en el taller para que sean voceros de los resultados de la Planificación, es decir que se encarguen de transmitir las acciones a tomar a todos los colaboradores de la Fundación, sobre todo a quienes trabajan dentro de la ruta del Ciclopaseo, pues son quienes más contacto tienen con los usuarios de los proyectos de Ciclópolis.

6.4 DEL PROCESO ACADÉMICO

La ejecución del presente trabajo se ha realizado satisfactoriamente debido a las bases teóricas y prácticas que la Universidad Politécnica Salesiana maneja en su malla de estudios.

Esto, junto con la investigación bibliográfica necesaria permitió profundizar los conocimientos sobre Investigación, Planificación Estratégica de Comunicación y manejo de programas de edición de audio, video e imagen.

El involucramiento en temas de la ciudad y su problemática en cuanto a la contaminación desembocó en la sensibilización sobre la necesidad de proyectos que apunten hacia la recuperación del espacio público y el mejoramiento del medio ambiente urbano. Es así que este trabajo pretende ser una herramienta útil no sólo para las necesidades de la organización o necesidades académicas sino que también contribuyan con el desarrollo humano de la urbe.

BIBLIOGRAFÍA.

- AGUIRRE, José Luis y otros, *El Desarrollo de la Comunicación para el Desarrollo*, Módulo de Comunicación y Diversidad, UPS, Escuela de Comunicación Social, Quito - Ecuador 2003.
- ALFARO, Rosa, *Una Comunicación para Otro Desarrollo*, 1era Edición. Editorial Abraxas, Perú 1993.
- ALTHUSSER, Louis, *Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado*, Tomado del Módulo de Estudio de Comunicación e Ideología, Escuela de Comunicación Social UPS, Quito – Ecuador 2003.
- BARBERO, Jesús, *Comunicación de Fin de Siglo: ¿Para dónde va nuestra investigación?*, Módulo de Estudios de Sistematización de Proyectos, UPS, Escuela de Comunicación Social, Quito – Ecuador.
- BARBERO, Jesús, *De los medios a las mediaciones*, Editorial Gustavo Gilli S.A., Barcelona-España 1987.
- BARBERO, Jesús y SILVA, Armando, *Proyectar la Comunicación*, 1era. Edición, Tercer Mundo Editores, Bogotá - Colombia 1997.
- BORDENAVE, Juan, y CARVALHO, Horacio, *Planificación y Comunicación*, 1era Edición, Editorial Don Bosco, Quito-Ecuador 1978.
- BRASILEIRO, Ana María, *Género y Desarrollo Sostenible Un Nuevo Paradigma*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 1999.
- BURGUAL, Gerrit y CUÉLLAR, Juan Carlos, *Planificación Estratégica y Operativa*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 1999.
- CARABIAS, Julia, PROVENCIO, Enrique y otros, *Desarrollo Sustentable ¿Realidad o retórica?*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 1999.
- CARRIÓN, Fernando, *La Renovación Urbana en Quito*, 1era Edición, Editorial Fraga, Quito-Ecuador 1983.
- CARRIÓN, Fernando y HANLEY, Lisa, *Regeneración y Revitalización Urbana en las Américas: hacia un Estado Estable*, 1era Edición, FLACSO, Quito-Ecuador 2005.
- CASSIRER, Ernst, *El Mito del Estado*, 7ma Reimpresión, Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F.-México 1992.

- CONTRERAS, Adalid, *Descentrar el Desarrollo en la Sociedad*, Módulo de Comunicación y Diversidad, UPS – Quito 2003.
- CONTRERAS, Adalid, *Imágenes e Imaginarios de la Comunicación-Desarrollo*, 1era. Edición, Editorial Quipus, Quito – Ecuador 2000.
- CHAVES, Norberto, *La Imagen Corporativa, Teoría y Metodología de la identificación institucional*, 4ta Edición, Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona-España 1996.
- DE YURRE, Gregorio, *Filosofía Social*, 3era Edición, Editorial Eset, Vitoria-España 1966.
- ESTERMANN, Josef, *Historia de la Filosofía*, 1era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 2001.
- FRASER Colin y VILLET Jhonathan, *La comunicación Clave para el Desarrollo*, Folleto de la FAO, Roma 1995.
- FREIRE, Paulo, *Extensión o Comunicación*, Editorial Paz e Terra, Río de Janeiro – Brasil 1971.
- GALLEGOS, Karina y UNDA, Mario, *Ciclopaseos en Quito*, 1era Edición, Centro de Investigaciones CIUDAD, Quito-Ecuador 2004.
- GARCÍA, Jimmy, *El Mundo de la Radio*, 1era Edición, Editorial Quipus, Quito-Ecuador 1998.
- GELLES, Richard, *Sociología con aplicaciones para países de habla hispana*, 6ta. Edición. p. 184. Tomado del Módulo de Estudio de Comunicación Organizacional, Escuela de Comunicación Social UPS, Quito – Ecuador 2003.
- GONZAGA, Luis, *Planificación de la Comunicación en Proyectos Participativos*, 1era. Edición, Ciespal, Quito-Ecuador.
- HARRIS, Walter, *El Crecimiento de las Ciudades en América Latina*, 1era Edición, Ediciones Marymar, Buenos Aires-Argentina 1975.
- KAPLÚN, Mario, *El Comunicador Popular*, Editorial CIESPAL, Caracas – Venezuela 1990.
- LÓPEZ, Ignacio, *Manual Urgente para Radialistas Apasionados*, 1era. Edición, Editoriales AMARC, FIP, ALER y otras, Quito – Ecuador 1997.
- MADRID, Dimitri, *Cómo organizar una feria paso a paso*, 1era Edición, Editorial IADAP, Quito-Ecuador 1999.

- MADRID, Dimitri, *Módulo de Epistemología de la Comunicación*, Facultad de Ciencias Humanas y Educación, UPS, Quito- Ecuador.
- MARX, Karl y ENGEL, Federico, *La Ideología Alemana*, Módulo de Estudio de Comunicación e Ideología, U.P.S., Quito-Ecuador 2003.
- MATTELART, Armand, *La Mundialización de la Comunicación*, 2da Edición, Editorial Paidós, Barcelona – España 1998.
- MORAGAS, Miguel de, *Teorías de la Comunicación*, 3era. Edición, Editorial Gustavo Gili, Barcelona – España 1985.
- PRÉLOT, Marcel, *La Ciencia Política*, 3era Edición, Editorial Universitaria, Buenos Aires-Argentina 2002.
- OGAZ, Leonardo, *Enfoque Dialéctico de la Comunicación*.
- OJEDA, Lautaro, *La Descentralización en el Ecuador*, 1era Edición, Editorial Abya - Yala, Quito-Ecuador 2000.
- PNUD, *Directorio de Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al Desarrollo en el Ecuador*, Quito-Ecuador 1992.
- QUEDENA, Enrique, *Descentralización y Gestión Estratégica del Desarrollo Local*, 1 era edición, Editorial Visual Service SRL, Lima-Perú 2002.
- RACIONERO, Luis, *Del paro al ocio*. Tomado de ELIZALDE, Antonio, *Ciudad, Salud y Medio Ambiente: ¿fallas de mercado? Análisis crítico de la racionalidad neoliberal*, Madrid – España 1998.
- REGALADO, Luis, *Metodología de la Investigación*, 1 era Edición, Editorial Abya-Yala, Quito-Ecuador 2001.
- RENAN, Ernest, *Qu'est-ce qu' une Nation?*, Conference faite en Sorbone, le II mars 1882. Tomado de GRANJA, Daniel.
- RONCAYOLO, Marcel, *La Ciudad*, 1era. Edición, Editorial Paidós, Barcelona-España 1988.
- SILVA, Armando, *Imaginario Urbanos (Cultura y comunicación urbana)*, 3era. Edición, Tercer mundo Editores, Bogotá- Colombia 1998.
- STEINER, George, *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*, 21ava Edición, Editorial Continental, México D.F. – México 1996.
- TORRICO, Eric, *La Tesis en Comunicación*, Editorial Artes Gráficas Latina, La Paz – Bolivia, 1997.

- TOURAINE, Alain, *La Transformación de las Metrópolis*, Conferencia dictada en Barcelona, con motivo del “10é aniversari de la Mancomunitat Metropolitana”, 1998.

Referencias electrónicas:

- HERNANDEZ, Ana, *Planificar la Comunicación*, marzo 2002, www.ull.es/publicaciones/latina
- RODRIGUEZ, Ingrid, *Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista*, www.gestiopolis.com.
- SHAPIRO, Janet, *Herramientas de planificación estratégica*, www.geocities.com
- www.quito.gov.ec
- www.xtec.es
- www.webtaller.com
- www.ecuanex.net.ec/corape.htm
- www.unesco.org
- www.revistainterforum.com