

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

La Comunicación Organizacional y el Proceso Estratégico de Comunicación Corporativa en el Programa de Desarrollo de Área (PDA) Pasa-San Fernando del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

Se ha detectado una problemática generalizada en lo referente a comunicación pues es frecuente que se dé por hecho que las actividades que la institución realiza no son comprendidos por los habitantes de las comunidades originando así una imagen equivocada cargada de información tergiversada.

A la luz de estas deficiencias comunicacionales existentes en la institución, se ha considerado un punto importante de estudio, investigar, si la falta de un Departamento de Comunicación Organizacional limita una comunicación corporativa para el desarrollo entre todos los involucrados con el PDA Pasa-San Fernando.

Un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria para formación, para convencer o reaccionar.

### 1.2.1. Contextualización

#### Macro

La mayoría de las ONGs en América Latina descuida el segmento de la comunicación. Estos fueron los resultados de una encuesta realizada entre 50 organizaciones sociales de cinco naciones latinoamericanas que se llevó a cabo entre mayo y noviembre de 2003, iniciada por el Programa de Medios de Comunicación y Democracia en América Latina de la Fundación alemana Konrad Adenauer.

De las 36 organizaciones entrevistadas el 72% aseguró que los procesos estratégicos de comunicación sí juegan un papel importante dentro de su organización. Esta afirmación contrasta con sus respectivas realidades: 38 organizaciones (76%) no han formulado una estrategia de comunicación, tres de cuatro (74%) no tienen un profesional de comunicación en sus filas y solamente cuatro de 50 ONG (8%) dispone de un presupuesto individual de Comunicación Institucional. La gran mayoría de las organizaciones (78%) de la muestra recibió asesoría en comunicación organizacional y sólo una de cada tres ONGs tenía un sitio web propio.

Las consecuencias: Públicamente los intereses y el trabajo de las ONGs no es tomado en cuenta. Esto quiere decir que, por el lado del pueblo, y por el lado de los medios, no se ejerce presión civil de ningún tipo sobre los "opositores" o la(s) institución(es), autoridad(es) o político(s) responsables. Además, esta ausencia de notoriedad dificulta el acceso a los auspiciadores. El objetivo por el cual lucha la ONG será más difícil de alcanzar, si la ONG no cuenta con un trabajo estratégico de comunicación.

En lo que se refiere a procesos comunicacionales, la discrepancia entre lo que se dice, se hace y se pretende hacer, es enorme en las ONGs de América Latina. Pero los contrastes no paran allí. Los datos vislumbraron una brecha asombrosa: En América Latina existe un gran número de ONGs que realizan un

trabajo importantísimo dentro del sector social de su país. Los dirigentes y empleados de estas organizaciones se han vuelto especialistas en muchas materias, desde los derechos humanos y el medio ambiente hasta temas de género y de lucha en contra de la corrupción. Durante décadas, las ONGs latinoamericanas han acumulado experiencias, conocimientos y sabiduría. Ahora están sentadas sobre este tesoro, esta mina de oro, sin saber cómo explotarla. Y muchos de los que lo intentan, que por cierto son pocos, fracasan porque no son profesionales de comunicación sino expertos en agricultura, en leyes o en descentralización. Ellos nunca aprendieron cómo redactar una nota de prensa, organizar una conferencia o preparar material informativo. Y esto también porque sus jefes ignoran o subestiman la tarea de comunicarse con el público.

El contraste descrito es enorme y las razones de su existencia son múltiples: Falta de personal capacitado, falta de fondos y falta de tiempo. Estas son solo las excusas más frecuentes que generalmente se suelen usar. El aspecto comunicacional que se consideran una parte vital de una organización en los países desarrollados, son calificadas en muchas ONG de América Latina como algo exótico, algo que se toma en cuenta de vez en cuando, si sobra un poco de dinero o si no hay nada más que hacer. Las entidades financieras internacionales ignoran también las necesidades de comunicar de las ONG, hecho que se refleja en los presupuestos para proyectos que casi nunca incluyen un componente de comunicación.

A este panorama desencantador se agregan factores externos como la falta de literatura didáctica, de capacitaciones adecuadas o asesores especializados.

Las pocas ONGs que se dedican con más seriedad al tema de los procesos comunicacionales se han dado cuenta que un trabajo planificado y estructurado trae sus recompensas. El público se empieza a interesar por el trabajo de la ONG, los periodistas consultan a sus expertos y los representantes de las entidades financieras internacionales autorizan fondos para nuevos proyectos.

Estos resultados no se dan de la noche a la mañana. El trabajo de un proceso estratégico de comunicación se realiza a largo plazo y muchas veces a paso de tortuga. Por lo tanto, las virtudes más importantes de un buen comunicador son la paciencia y la persistencia. Aún así, el camino a un buen entendimiento con los medios de comunicación y el público es pedregoso.

### **La crisis económica pone en serio peligro la labor de decenas de organizaciones caritativas en EEUU**

La caridad organizada es la última víctima de la crisis financiera internacional, y las primeras predicciones para el último trimestre de 2008 son desoladoras: se estima que las organizaciones benéficas recibirán, como mínimo, un cinco por ciento menos de donaciones, teniendo en cuenta los recortes en el gasto de las grandes empresas que tradicionalmente les aportaban cuantiosas sumas de dinero.

Lehman Brothers, la piedra de toque de la crisis financiera actual, es un ejemplo perfecto. En 2006, a través de su fundación familiar Kathy and Richard S. Fuld Jr., el banco entregó cerca de 39 millones de dólares a caridad o a obras benéficas a cuenta de sus trabajadores, muchos de los cuales se encuentran desempleados o con tremendos problemas de inseguridad acerca de su futuro.

Muchas organizaciones dependían de la capacidad de Lehman. Mientras la crisis financiera afecta a algunas de las empresas más importantes de Wall Street, los efectos amenazan con extenderse a las organizaciones caritativas que dependen de ellas, y que actúan contra la pobreza no sólo en las principales ciudades de Estados Unidos, sino en el resto del mundo.

La actual crisis del mercado de divisas ya ha afectado seriamente a las donaciones que reciben las grandes fundaciones, las universidades y los hospitales, a lo que hay que añadir el descenso de las aportaciones personales por parte de ciudadanos individuales, atemorizados por la situación económica actual.

Lo que es peor: cuanto más disminuye la caridad, más aumenta el número de personas necesitadas de ella. Las donaciones disminuyen, y los gobiernos reducen sus paquetes de ayuda. "Es una doble maldición", explicó el director de investigación del Centro Filantrópico de la Universidad de Indiana, Patrick Rooney. "Estas instituciones se encuentran en primera línea, y uno no puede más que sentirlo por ellas", lamentó.

Es pronto para decir cuánto se exponen a perder estas instituciones, pero las crisis económicas siempre han golpeado con fuerza a las organizaciones de caridad. En un estudio divulgado el mes pasado, la fundación Giving USA descubrió que las donaciones descendían un uno por ciento en los momentos de recesión (dos descensos trimestrales consecutivos del PIB, algo que todavía no ha pasado).

Ese descenso no parece importante, pero hay que tener en cuenta que, durante los años de crecimiento económico estable, las donaciones experimentaban un aumento anual del 4,3 por ciento. Es decir: un descenso general del 5 por ciento.

El peor momento se registró durante una recesión relativamente severa, en 1974, cuando las donaciones descendieron un 5,4 por ciento. Dado que la crisis actual "tiene un alcance sin precedentes", según expertos consultados por el magacín, nadie puede predecir hasta qué punto se verán afectadas las organizaciones caritativas. "Las ramificaciones van a ser absolutamente descomunales", declaró el presidente de United Way of New York City, Gordon J. Campbell.

En los países en vías de desarrollo, la situación será aún peor. En la Asamblea General de Naciones Unidas celebrada el mes pasado, la ONH Oxfam advertía de "consecuencias desastrosas" para los países pobres en el caso de que la crisis financiera impactara en sobre la ayuda internacional. En ese mismo encuentro, el ministro de Exteriores francés, Bernard Kouchner, subrayó una realidad incómoda: "Lo que es injusto", indicó, "es hablar de Objetivos del

Milenio --en referencia a los ocho objetivos socioeconómicos que los 191 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015--- en medio de semejante crisis".

Por el momento, las ONG se están preparando para el invierno mientras intentan expandir su base de donantes. Pero si esta crisis se prolonga, el sector de la caridad se verá afectado a largo plazo, del mismo modo que puede ocurrir en el mundo de los negocios. Sin embargo, existe un motivo de esperanza: en recesiones pasadas, y una vez pasado el pánico inicial, las donaciones han llegado incluso a aumentar. Como dice el presidente de Giving USA, Del Martin, "eso dice algo bueno de nosotros, como seres humanos".

## **Meso**

El hecho de que más de 600 ONG operen en el Ecuador da fe de un avance considerable, ya que la gente mantiene diálogo sobre una amplia gama de cuestiones con esas organizaciones y con otras organizaciones indígenas y sindicales; pero, la gran mayoría de los ecuatorianos no sabemos el nombre de estas organizaciones peor las actividades que realizan.

En el Ecuador, al igual que en muchos países en desarrollo con una población esencialmente joven y que no registran una tasa de crecimiento negativa, la familia y los niños son valores primordiales. Así pues, el problema afecta no solo a los niños sino también a familias enteras, cuyos miembros se convierten en víctimas de una pobreza generalizada. Las distintas organizaciones, a través de la Cooperación Internacional conjuntamente con Acuerdos con el gobierno, intentan cambiar toda la estructura de la gestión de los derechos humanos, centrándose en las estrategias y formas para su realización.

La mayoría de las organizaciones sociales asentadas en el Ecuador dependen de fondos extranjeros para poder realizar sus proyectos. Por ello las ONG se dedican en gran parte a la recaudación de fondos, sea a través de solicitudes, de invitaciones de potenciales donadores o a través de campañas

(telefónicas, electrónicas, encuestas, cartas, etc.) para conseguir el dinero que les permite funcionar. En organizaciones pequeñas la misma persona se preocupa de la recaudación y de los aspectos comunicacionales. Sin embargo, las actividades de los dos campos son bastante diferentes, ya que el departamento de recaudación de fondos se orienta directamente hacia segmentos de la población sin involucrar los medios de comunicación como intermediarios. En algunos casos los dos departamentos planifican y coordinan eventos juntos.

Muchas organizaciones de las más de 600 existentes en Ecuador no saben qué efectos positivos pueden traer una verdadera comunicación con enfoque social y muy pocas las aplican en su trabajo diario. Otras organizaciones tratan a la comunicación organizacional como un artículo de lujo: Si tienen fondos las incorporan y si no hay dinero simplemente las botan de su agenda.

Algunas organizaciones y principalmente las existentes en la zona rural, han escuchado recién que la comunicación organizacional está de moda y para ir con la onda las quieren incluir, pero lo hacen sin planificación, sin estrategia o sin una visión general.

Existen organizaciones que no se preocupan mucho por la comunicación con el mundo exterior. Publican un informe anual, rinden cuentas una vez al año y creen que así se hacen procesos de comunicación. El resto del tiempo hacen de lo suyo sin llamar la atención, trabajan a escondidas, sin control y sin tener que hablar con nadie.

Pero el mundo en el que vivimos está cambiando constantemente y, como en la evolución, los que no se adaptan desaparecen. Una organización es hoy en día mucho más que solamente una oficina preocupándose por sí misma y llevando a cabo unos proyectitos por aquí y allá. También el público ha cambiado y ya no consiste en una masa de ignorantes desinteresados, sino que tiene exigencias: el público quiere saber, cuáles son los intereses y motivos de la organización, por qué actúa como actúa, cómo se emplean los fondos y cuál es su razón de ser.

Y el público tiene el derecho de preguntar, ya que muchas organizaciones administran fondos públicos y se alimentan indirectamente de impuestos. Sí los fondos que muchas organizaciones reciben del extranjero provienen de los impuestos de los ciudadanos de un país donador. No importa si se trata de una pequeña donación o de un crédito grande a largo plazo: El manejo de estos fondos exige transparencia. Como en el caso del PDA Pasa-San Fernando que, por medio del patrocinio de los niños/as de las comunidades de la zona de influencia, recibe recursos de los patrocinadores que son personas u organizaciones de buena voluntad radicadas en los Estados Unidos, gracias a estos aportes se buscan el bienestar de la niñez, sus familias y comunidades, a través de proyectos en salud, educación, economía solidaria, entre otros. Por esto resulta de mucha importancia no solo para el PDA Pasa-San Fernando sino también para la mayoría de ONGs analizar lo que el público piensa de ellos y qué expectativas tiene. La palabra clave es el intercambio de comunicación. Es la base de confianza mutua, algo que crea aceptación y que a su vez es el capital invisible de la organización.

Las organizaciones sociales constituyen en muchos países la columna vertebral de la sociedad civil. Los gobiernos de algunos países subdesarrollados no son capaces de cumplir con sus deberes, sea por falta de fondos, organización o simplemente por corrupción. Sin las ONGs civiles, la crisis de muchas regiones del país se verían agudizadas. Las ONGs velan por los derechos humanos, la igualdad entre hombre y mujer, el ambiente y miles de otros temas y ámbitos. Entonces, ¿por qué no publicar lo bueno que las ONGs hacen?, ¿Por qué no vanagloriarse con obras sociales, con ayuda para los pobres, con proyectos que benefician al pueblo?

Todavía en Ecuador las organizaciones, que sí mantienen un contacto regular con el público, confunden muchas veces la comunicación con la información. Sacan toda clase de publicaciones, hablan mucho pero no se preocupan por las reacciones. Si alguien ha recibido el mensaje, si fue comprendido y si ha causado reacciones ya no les interesa. Otros mantienen un perfil bajo durante años y cuando se encuentran en situación de crisis hunden o



esconden la cabeza como la tortuga o se acuerdan de la parte comunicacional cuando ya es demasiado tarde.

Las ONGs representan una fuente de información vital para los medios de comunicación. Sobre todo en temas como los derechos humanos, la política social y el cuidado del medio ambiente. Su credibilidad, por lo general, es bastante más alta que la de fuentes gubernamentales o instituciones económicas.

Los procesos estratégicos de comunicación no sólo manejan la comunicación con los miembros de una organización, sino también transmiten contenidos como por ejemplo la identidad, la motivación o las metas de la organización. Estos conceptos o ideas se llaman imágenes. La idea es crear imágenes de personas o de objetos en las mentes de los receptores. Muy importante: Hechos y palabras deben de ser congruentes.

Una organización que reitera su competencia en la protección del medio ambiente, pero bota su basura en la calle, no convence. *Ejemplo:* CESA no solo quiere mejorar canales antiguos de irrigación, sino también establecer la imagen de una organización de base, confiable y competente dentro de los campesinos y de los medios de comunicación. Por eso la organización, sigue informando al público después de terminar el proyecto, con relación a la situación en la región. Se entrevista a beneficiados del proyecto y para el aniversario del proyecto se invita a representantes del gobierno y de los medios para informar sobre la situación actual.

En Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Imbabura y Esmeraldas, han sido las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que se han convertido en verdaderos agentes sociales con un gran peso, no sólo en la resolución de los problemas de las comunidades desfavorecidas, sino también en las labores de sensibilización, comunicación de valores y educación de la opinión pública.

## **Micro**

La provincia del Tungurahua cuenta con el apoyo de varias organizaciones dedicadas a que la niñez y sus comunidades rurales alrededor de esta jurisdicción alcancen su pleno potencial beneficiándose de los diversos programas de desarrollo en salud, educación y agricultura.

Esta provincia siente que el desarrollo está en deuda con la sociedad, sobre todo con los grupos más vulnerables; y por ende, si el desarrollo está en deuda, la comunicación también está en deuda con el desarrollo, porque con esta última no se ha logrado avizorar los medios para poner en jaque a las causas de millones de niños/as y familias cuyas vidas han sido reducidas al silencio y no han podido alcanzar al menos una miserable cantidad de recursos por parte del Estado,

Los organismos comprometidos con el desarrollo, creen que la comunicación directa con los involucrados “es un componente transversal” para lograr el desarrollo de los pueblos y sus habitantes que buscan construir una vida mejor.

Los habitantes de las comunidades no gozan de estos beneficios que brindan las ONGs, principalmente en salud y educación por desconocimiento de la existencia de estas organizaciones lo que hace que la salud de los tungurahueses sea cada día más deplorable.

La mayoría de los habitantes de las comunidades producto del desconocimiento del trabajo que realizan están entidades sociales; no son partícipes de los beneficios y ventajas que brindan.

Las comunidades de Pasa que trabajan con el PDA Pasa-San Fernando; no hace mucho fueron testigas del mejoramiento en la calidad de la educación escolar, el aumento de estudiantes en el nivel secundario.

Sin embargo, no todo está solucionado, gran cantidad de niños no acuden a las escuelas por falta de recursos, por la distancia de los centros educativos, por falta de motivación, porque no tienen padres o por que sufren alguna discapacidad. Muchos estudiantes se quedan solo con el bachillerato o lo que es peor no logran culminar la educación secundaria.

No hace muchos años las enfermedades eran el pan de cada día de cientos de niños y familias, quienes por no poseer la infraestructura sanitaria, agua potable y charlas de salubridad, sufrían desastrosas consecuencias, que van dejando huellas imborrables. La realidad a cambiado pero todavía hay quienes toman el agua de las acequias o lo que es peor no saben qué es un programa de salubridad.

La comunicación estratégica en el desarrollo rural, juega un papel trascendental e importante. Orienta e informa a los profesionales y técnicos responsables de la identificación y formulación de proyectos y programas para el desarrollo agrícola y rural.

Realidades como las anotadas pueden ser evitadas mediante programas o procesos de comunicación adecuadamente planificados y ejecutados, y una visión más clara de los elementos pertinentes a la comunicación para quienes formulan proyectos de desarrollo rural.

La comunicación estratégica o los procesos comunicacionales para el desarrollo se basan en la premisa de que el éxito en el desarrollo rural requiere de la participación activa y consciente de los beneficiarios previstos en cada etapa del proceso de desarrollo. En definitiva, el desarrollo rural no puede llevarse a cabo sin un cambio en la actitud y la conducta de la gente.

Solo en el PDA Pasa-San Fernando, es notable la ausencia de una auténtica estrategia de comunicación para el desarrollo que contribuya a que el diseño y el plan de acción de un proyecto de desarrollo tomen en cuenta las actitudes, las necesidades evidentes y las aptitudes de la población a la cual el

proyecto trata de llegar. Muchos proyectos han fracasado en el pasado, pues, se dio por hecho la disposición y aptitud de la población rural para incorporar, en su modo de vida y de trabajo, nuevas tecnologías e infraestructura de desarrollo. El abandono de proyectos de irrigación y de programas de asentamiento, el deterioro de equipos y la lenta adopción de las variedades mejoradas de cultivos, son claros y costosos ejemplos del fracaso en lograr cambios de actitud y de conducta.

Si un proyecto de desarrollo rural ha sido planificado con sus beneficiarios, es casi seguro que su participación y su movilización se producirán con total naturalidad. De todas maneras, el apoyo brindado por la comunicación durante la ejecución de un proyecto mantiene a la gente informada, la impulsa a movilizarse y estimula a la acción aún a los más reacios. Esto es evidente cuando se utiliza la comunicación (en forma de presentaciones audiovisuales, por ejemplo) para dar a conocer el éxito alcanzado por las acciones de desarrollo llevadas a cabo por ciertas comunidades e individuos, a otras comunidades e individuos que todavía no se han movilizad.

Según datos del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador) del año 2002, Pasa tiene un 91% de pobreza y un 52% de indigencia, constituyéndose en los índices más altos de la provincia y del país, evidenciándose grandes procesos migratorios. Sin duda estas realidades se presentan entre otros aspectos por la falta verdaderos centros de educación, centros de atención para precautelar la salud, falta de fuentes de empleo y de infraestructura física que ayude a vivir en condiciones favorables y la poca presencia de obra pública.

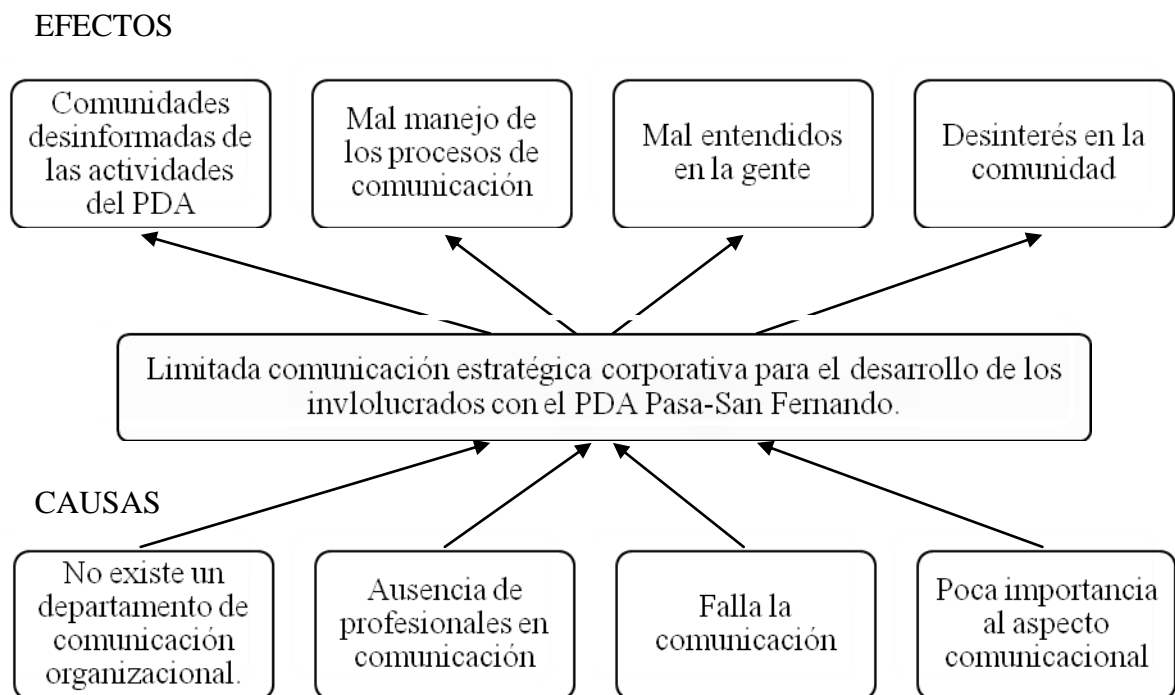
Estas ha movilizad de manera permanente a dirigentes que conjuntamente con el Programa de Desarrollo de Área Pasa-San Fernando PDA, auspiciado por World Vision Internacional, a crear programas de desarrollo que ayuden a contribuir con la reducción de la pobreza y al desarrollo humano en sus dimensiones económicas y sociales.

Producto de estas movilizaciones, los habitantes de las comunidades de Pasa que trabajan con el PDA Pasa-San-Fernando; no hace muchos años han sido

testigos del mejoramiento en la calidad de la educación escolar, el aumento de estudiantes en el nivel secundario.

### 1.2.2. Análisis crítico

#### ÁRBOL DE PROBLEMAS



Pensar que la parte comunicacional en las instituciones se ocupa únicamente de la organización de eventos ha hecho que los la mayoría de los involucrados con el PDA Pasa San Fernando se sientan ajenos y aislados de aspectos tan fundamentales en la búsqueda del desarrollo.

Uno de los factores relevantes puede ser el descuido y la poca importancia al aspecto comunicacional una herramienta tan indispensable, para los proyectos de desarrollo, si lo que se quiere es generar verdaderos cambios en las comunidades donde se aplican, esto deben tomar mucho en cuenta quienes están al frente y quienes asisten técnica y financieramente a la institución para se asigne un presupuesto destinado a la parte comunicacional.

La simple ejecución de actividades, ha sido la prioridad de las instituciones, sin considerar como parte primordial del desarrollo la participación de los beneficiarios a la hora de emprender un proyecto. Esto ha hecho muchas veces los habitantes de las comunidades, se muestren con ciertos grados de desconocimiento, que muchas veces lleva al fracaso de un proyecto.

Realidades como las expuestas en el árbol de problemas pueden ser evitadas mediante programas o procesos de comunicación adecuadamente planificados y ejecutados, y una visión más clara de los elementos pertinentes a la comunicación para quienes formulan proyectos de desarrollo rural.

El desarrollo rural requiere de la participación activa y consciente de los beneficiarios previstos en cada etapa del proceso de desarrollo. En definitiva, el desarrollo rural no puede llevarse a cabo sin un cambio en la actitud y la conducta de la gente.

En la institución, es notable la ausencia de una auténtica estrategia de comunicación para el desarrollo que contribuya a que el diseño y el plan de acción de un proyecto de desarrollo tomen en cuenta las actitudes, las necesidades evidentes y las aptitudes de la población a la cual el proyecto trata de llegar. Muchos proyectos han fracasado en el pasado, pues, se dio por simple hecho de disposición de los “expertos” que suponen conocer las necesidades de la población.

Las políticas de la institución deben dar un giro total para que los sectores involucrados con esta puedan estar permanentemente informados los proyectos y actividades que realiza.

### **1.2.3. Prognosis**

Si no implementamos una estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo no se logrará fortalecer la relación comunicacional entre los sujetos involucrados con el Programa de Desarrollo de Área (PDA) Pasa-San Fernando;

y, los habitantes de las comunidades no accederán a los programas de desarrollo que la institución promueve, causando una situación de insatisfacción al no cumplir con los objetivos propuestos.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿La inexistencia del Departamento de Comunicación Organizacional limita una estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo entre el Programa de Desarrollo de Área (PDA). Pasa San Fernando, de la parroquia Pasa del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua, y los habitantes de las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha?

#### **1.2.5. Delimitación**

##### **Espacio**

Este trabajo de investigación se realizará en la parroquia Pasa en la sede del Programa de Desarrollo de Área (PDA) Pasa San-Fernando ubicado a una cuadra del Mercado Central, Barrio San Vicente, calle Alarcón, teléfono 2486005, con las comunidades que trabajan con el proyecto.

##### **Tiempo**

Esta investigación se llevará a cabo en el período comprendido entre el 24 de marzo del 2007 y el 24 de febrero del 2008.

#### **1.3. Justificación**

Las estrategias de comunicación enfocadas hacia el desarrollo, manejados por un ente encargado de Comunicación Organizacional, se han constituido en una herramienta fundamental para que las instituciones den a conocer sus diversas actividades a sus públicos, por lo que para el PDA Pasa San Fernando una institución preocupada por el desarrollo comunitario, resultara

importante que a través de este trabajo logre establecer la mejor forma de construir espacios de interacción que promuevan el desarrollo. De esta manera la comunicación se constituirá en sujeto-objeto involucrado en la participación protagónica en estos sectores sociales.

Para las comunidades involucradas en estos programas, este trabajo se constituirá en un nexo directo con el progreso. A través de una comunicación adecuada podrán sentirse actores en la participación protagónica en los ejes de desarrollo.

Todo trabajo investigativo incrementa el conocimiento, y no se puede quedar fuera de este pronunciamiento, porque con la realización de esto, quede destellos de satisfacción al ver que se alcanza lo que en un inicio se propuso. Además, se habrá nutrido de nuevas experiencias que servirán de bases durante el desenvolvimiento en el diario trajinar.

Una vez terminada esta investigación nosotros habremos adquirido conocimientos que nos permitirán desenvolver en nuestro diario vivir.

Resulta importante difundir los beneficios que brinda el PDA, a través de una verdadera comunicación organizacional que permita una estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo, para garantizar que la totalidad de los habitantes de las parroquias Pasa, San Fernando y Quisapincha alcancen un mejor futuro y tengan acceso a los programas de desarrollo que promueve el PDA.

Sin lugar a dudas un porcentaje muy alto de niños y familias, son beneficiarios del apoyo, sin embargo existe un grupo vulnerable que por sus condiciones mismas se siente aislado y no puede tener acceso a la información de los beneficios del programa.

Resulta novedoso la implementación del Departamento de Comunicación Organizacional que, a través de una estrategia de comunicación corporativa para



el desarrollo, ayude a cumplir la misión de la organización y maximizar los beneficios a más gente de las referidas comunidades.

Las comunidades rurales habrán dado un gran paso al desarrollo y encontrarán solución a problemas de salud, educación y agricultura, a través de un proceso comunicativo que les permita conocer los beneficios que brinda el PDA, y mejorar las condiciones de vida.

Si se logra que toda la niñez y sus comunidades superen las causas de la pobreza, la estrategia comunicacional habrá cumplido con la institución y su público objetivo. Será apenas un eslabón más en el camino.

El esfuerzo voluntario de las partes involucradas en el desarrollo es primordial, por lo que tanto el PDA como el autor de este trabajo desean que los sectores más olvidados alcancen lo que por derecho les han negado las instituciones públicas. “Ayudar a quienes más necesitan”.

Para poder dar servicio a las comunidades se cuenta con técnicos distribuidos en las diferentes áreas especificadas en el organigrama y recursos económicos.

En el Área de Salud se ha logrado prevenir enfermedades en los sectores marginales y combate a la desnutrición; organización y capacitación en huertos y granjas familiares; mejora de hábitos nutricionales como el programa corazón en familia, vacunación y prácticas saludables de vida. Al mismo tiempo, el PDA fortalece las capacidades locales para la aplicación de estrategias de salud preventiva, a nivel individual, familiar y comunitario.

Los proyectos incluyen la construcción de infraestructura sanitaria básica, acceso a información y acciones de apoyo para la prevención en VIH-sida, y respuesta a casos especiales como accidentes y enfermedades graves de niños y niñas.

En el Área de Agropecuaria ha logrado mejorar la producción en los diferentes cultivos, mejorar la crianza de varios animales; entregar créditos para que los campesinos compren insumos agrícolas, etc., buscando de esa manera la transformación del individuo, la familia y la comunidad; canalizando la creatividad y esfuerzo de hombres y mujeres en actividades que aumenten su capacidad de generar ingresos y fortalezcan sus valores. El PDA trabaja en favor de la autoestima, la solidaridad, la cohesión familiar, la organización y expansión hacia redes sociales solidarias locales y regionales.

En el Área de Educación el PDA ha logrado que muchos niños tengan acceso a las escuelas y han entregado créditos para que puedan comprar los útiles escolares. Lo que es mejor ha logrado que los niños de las comunidades tengan acceso a la tecnología y al idioma inglés. Apoya las acciones que garanticen el acceso de los niños y niñas a las aulas, así como las actividades conducentes a elevar la calidad de la enseñanza y aprendizaje, a través de procesos de capacitación a maestros, dotación de becas para estudiantes y elaboración de materiales educativos.

En el mediano y largo plazo, trabaja junto a otros actores sociales y estatales, en los propósitos enfocados a consolidar el compromiso público en la construcción de políticas públicas por una educación de calidad, apoyando los objetivos planteados por el Plan Decenal de Educación y la Agenda Ciudadana por la Educación del Estado.

En el Área de Patrocinio el PDA ha logrado entregar a los niños apadrinados las contribuciones que el patrocinador realiza, pudiendo con esto satisfacer ciertas necesidades del niño y su familia. Su concepción de desarrollo es transformadora y sostenible, se basa en una visión holística desde la cual trabajamos con quienes más lo necesitan.

Los principales protagonistas son los niños, niñas y adolescentes, sus respectivas familias y comunidades, con quienes nos alían en la búsqueda de una construcción integral, bajo el enfoque de valores cristianos. Busca la

transformación a través de la generación de capacidades en salud, educación, economía solidaria, gestión y participación, potenciando plenitud de vida con dignidad, justicia y esperanza.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar si la inexistencia del Departamento de Comunicación Organizacional limita una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo entre quienes se encuentran involucrados con el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar, en una muestra, qué conoce la gente sobre los lineamientos de desarrollo del PDA Pasa-San Fernando.
- Analizar qué tipo de comunicación utiliza el Proyecto para conocer la cobertura de sus programas
- Proponer un diseño de Departamento de Comunicación Organizacional.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Una vez investigados las diversas tesis que reposan en la biblioteca de la Carrera de Comunicación Social, se encontró material suficiente que sirvió de ayuda para temas que guardaban relación con la temática del presente trabajo de investigación. Cabe mencionar que únicamente la información contenida en dichas tesis sirvió solo de referencia. Una de las ventajas de esta revisión es que permitió reorientar las estrategias que se acomode a las expectativas del tema de investigación.

Son muchos los trabajos que influyen temas relacionados con la comunicación, como:

ESPÍN Patricia, 1999, “Proyecto de creación del Departamento de comunicación Institucional y cultural en la Ilustre Municipalidad del cantón Pelileo”. Licenciatura.

GUAYASAMÍN Esthela, 1999, “Propuesta comunicacional para promoción de la salud”. Licenciatura.

BAUZ Galo, VIERA Marco, 2000, “La Comunicación Institucional y sus públicos en la banca de la ciudad de Ambato”. Licenciatura

GUAYASAMÍN Esthela, 2001, “Alternativas de comunicación que incentivan el Proyecto de Desarrollo de Área (PDA) de la Unión de Organizaciones Campesinas del Noroccidente de Tungurahua (UNOCANT) en las siete comunidades del noroccidente de Tungurahua período 200-2001. Doctorado

MARITZA Balladares, 2004, “La Comunicación Institucional de actividades y el Desarrollo Comunitario de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Tungurahua”. Licenciatura

LAYDI Arcos, 2007, “La Identidad Corporativa y el Posicionamiento de las Empresas Turísticas de la ciudad de Ambato”. Licenciatura.

Se puede concluir que la mayoría de los trabajos detallados aportaron con ideas tanto en la parte de fondo como de forma del presente trabajo.

## **2.2. Fundamentación filosófica.**

Esta investigación se fundamenta en el paradigma Crítico-Propositivo. Pretende crear cambios sociales que ayuden a las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha; a conocer en forma clara los programas desarrollo que brinda el Programa de Desarrollo de Área Pasa -San Fernando (PDA).

Los habitantes de las comunidades que trabajan con el PDA en buen porcentaje desconocen los beneficios que brinda el programa; por lo que no acceden y eso no que permite mejorar sus condiciones de vida, en salud, educación, economía sustentable (agropecuaria) y patrocinio; ámbitos que son cubiertos conforme con la misión de la institución, que es tratar de erradicar la pobreza.

Tratándose de una investigación que busca mejorar las condiciones de vida, este motivará la: participación, cooperación y solidaridad, que fomente el bienestar de todos.

Una verdadera investigación hermenéutica-dialéctica que ayudará a interpretar la realidad social en la que viven los habitantes de las comunidades, y con la recopilación de información que se encontrará en libros, revistas, ensayos, artículos y otras fuentes bibliográficas, tratará de llegar a tener un enfoque claro

que permita planificar una investigación abierta y flexible, para finalmente realizar un análisis cuali-cuantitativo de las razones para que los habitantes de las parroquias involucradas con el proyecto conozcan los beneficios que brinda el PDA Pasa-San Fernando.

### **2.3. Fundamentación legal.**

En el Ecuador trabajan Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (Ong's) que reciben fondos adicionales a la cooperación bilateral, provenientes de fuentes tanto gubernamentales como no gubernamentales. Estos fondos se destinan a la ejecución de programas y proyectos particularmente de desarrollo social, dirigidos al alivio de la pobreza, género, medio ambiente, sector campesino e indígena.

Su trabajo es regulado por los decretos establecidos de acuerdo a la constitución de cada uno de los países donde estas operan, como en el caso de Ecuador, según como se manifiesta en la información publicada en la web del Instituto Ecuatoriano Cooperación Internacional por sus siglas INECI

Para su regulación en el Ecuador, deben cumplir los requisitos establecidos en el Decreto Ejecutivo No. 3054, de 30 de agosto de 2002, publicado en el Registro oficial No. 660 de 11 de septiembre de 2002, mediante el cual se expide el “Reglamento para la Aprobación , Control y Extinción de Personas Jurídicas de derecho Privado, con finalidad social sin fines de lucro, que se constituyen al amparo de lo dispuesto en el Título XXIX del Libro I del Código Civil”, en lo pertinente a las organizaciones internacionales y dentro del marco legal que regula la cooperación técnica y asistencia económica no reembolsable, constante en el Título XII del Texto Unificado de la Legislación del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 3497, publicado en el Registro Oficial No. 744, de 04 de enero de 2003.

### **Requisitos para la legalización de Ongs Extranjeras en el Ecuador**

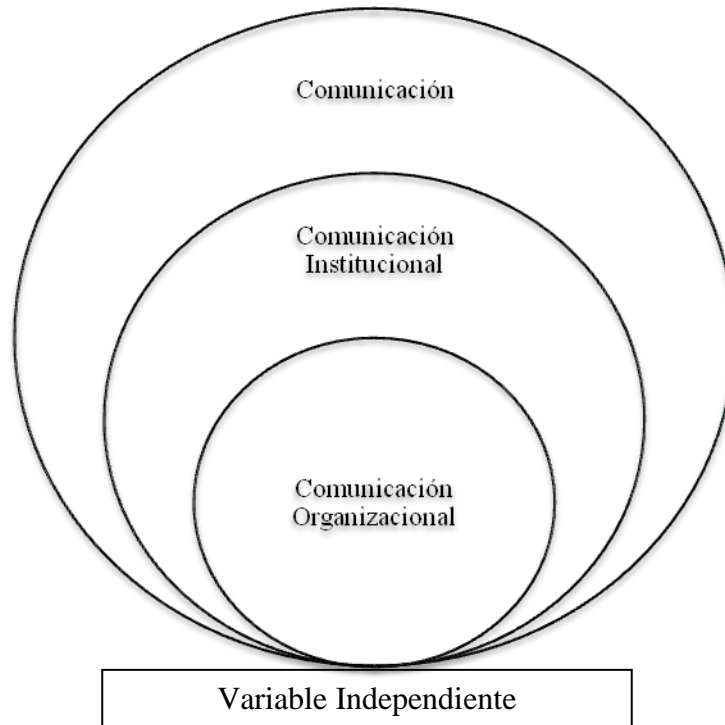
1. Ser una institución sin fines de lucro.
2. Comunicación oficial solicitando reconocimiento por parte del Gobierno del Ecuador como ONG, señalando sus fines, forma de financiamiento, objetivos, dirección del domicilio en el exterior y en Ecuador, y descripción de labores que planea desarrollar en el país.
3. Copia notariada de los estatutos, constitución y del poder conferido al representante en el Ecuador, debidamente traducidos (oficialmente) y legalizados en el consulado de Ecuador en el país de origen.
4. Dos copias del proyecto de convenio básico de cooperación y un diskette con el texto en formato Microsoft Word.
5. Plan de acción para el año en curso en el Ecuador.
6. Información adicional: actividades en otros países, proyectos más importantes, historia, etc.

Trabajan bajo el amparo de convenios suscritos con el Gobierno del Ecuador. Deben presentar informes anuales al Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional –INECI- lo cual permite realizar seguimientos a sus actividades y crear correlaciones entre diversos actores y sectores de la cooperación que ejecutan en el Ecuador los programas y proyectos que deben estar de acuerdo con las políticas y áreas de desarrollo definidas por el país, y también sobre la base de las prioridades establecidas en los estatutos de creación de las ONG's en su país sede.

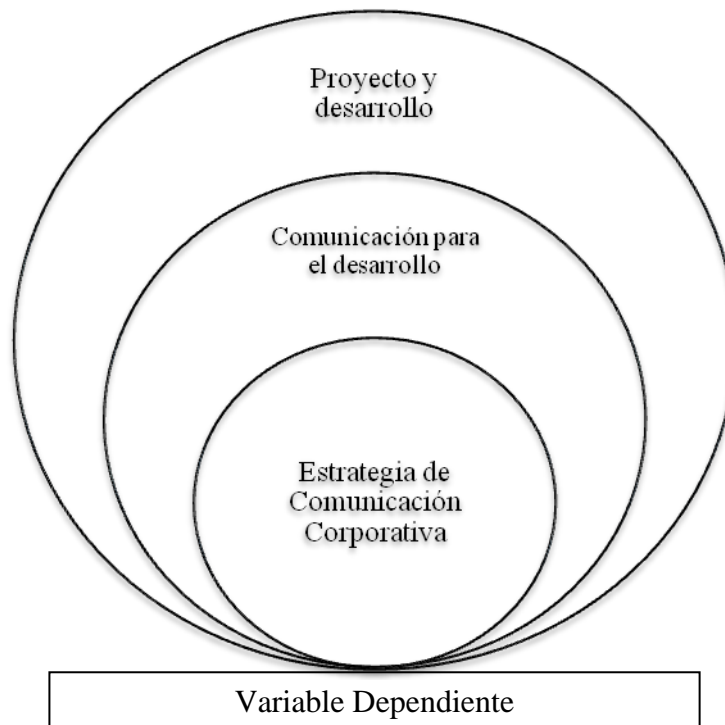
El Ecuador asigna especial importancia a los logros alcanzados por el trabajo de las ONG's Internacionales que complementan las labores de cooperación que realizan los países y organismos internacionales encaminados a implementar acciones en los principales programas nacionales de desarrollo.

## 2.4. Categorías fundamentales

### Red de inclusiones conceptuales.



### Red de inclusiones conceptuales.





## 2.5. Fundamentación científica

### 2.5.1. La comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social".. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos Fernández (1999).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que " nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea".

### **Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos**

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década y que se deriva de los primeros trabajos de Shannon y Weaver, así como los de Schramm. Modelo de Comunicación. Fuente: *Gibson et al. Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, 1996. p.650.*

#### **Los elementos básicos de este modelo son:**

**Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

**Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

**Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

**Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

### **Modelos de Comunicación**

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982).

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo, 1979), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" (Fiske, 1982). Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

**Lasswell:** en el año de 1948 toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

**¿Quién? ¿Qué dice? ¿Porqué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?**

Variables de análisis del proceso de comunicación según Lasswell.  
*Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 24*

**Shannon y Weaver:** En 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Dicha interferencia la hacen constar en el Modelo de Proceso Comunicacional de Shannon y Weaver: Fuente: *Shannon y Weaver/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 3.*

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

#### **Nivel a**

**Problemas Técnicos:** Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

#### **Nivel b**

**Problemas Semánticos:** Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

### **Nivel c**

**Problemas de Efectividad:** Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

**Norbert Wiener:** En ese mismo año de 1949, sus investigaciones marcan una evolución con la incorporación del fenómeno de la Retroalimentación, que había quedado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época y siendo hoy día una variable fundamental dentro del proceso de comunicación.

Wiener en su investigación hace especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y en su influencia en la acción posterior.

**Newcomb:** representa un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.

Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 25.

**George Gerbner:** En 1956 en su modelo introduce un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio, visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical). Introducción al estudio de la comunicación. 1982. p. 19.

### **Tipos de Comunicación**

**Auditiva:** Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

**Visual:** Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

**Táctil:** Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

### **Formas de Comunicación**

**Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.

**Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

**Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

**Indirecta/colectiva:** El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

**El mensaje:** En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

### **Emisor - mensaje - receptor**

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación. Aquí se inicia la gran diferencia entre el animal y el hombre.

**La Carga Emocional:** En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

**La percepción:** La gran diferencia entre el animal y el hombre en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

### 2.5.2 La comunicación institucional

La denominada "comunicación institucional" constituye un concepto nuevo, agregado a la terminología de la comunicación para describir una forma, que desde hace muchísimo tiempo, utilizan los grupos humanos secundarios para relacionarse institucionalmente. Fuente: *Reglamento RB-00-01 (Ejército Argentino)*.

Al hacer referencia al grupo secundario, nos referimos a la definición que la sociología hace de las instituciones, entendiéndolas como organizaciones estructuradas, de conductas generalizadas y aceptadas, que se desarrollan en un marco de normas y valores que persiguen fines determinados, en las que sus integrantes mantienen relaciones funcionales con permanencia en el tiempo.

Podemos decir, entonces, que la comunicación institucional es la transmisión de información, ideas, imágenes, símbolos, etc. que realizan justamente las instituciones para mantenerse y proyectarse en el juego de la interacción institucional. Este proceso tiene como característica o naturaleza distintiva, la observación de cuatro premisas básicas y guías para la transferencia comunicacional: la identidad, la actividad, la vocación y la relación. Nuestro reglamento RB-00-01 (Ejército Argentino) desarrolla estas premisas en cuatro capítulos. De esta manera, se describen el origen y evolución de la Institución, sus



bases legales, sus funciones y organización y sus recursos humanos, haciéndose especial hincapié en los valores éticos y espirituales en el ejercicio del mando.

Darnos a conocer no es sinónimo solamente de "decir lo que hacemos", sino también de "dar cuenta de eso que decimos que hacemos, haciéndolo".

### **Premisas básicas de la comunicación institucional**

#### **■ La identidad**

La institución debe transmitir claramente su identidad, su sistemática conformación, ateniendo a su morfología y contenido. No debe entregar una tarjeta personal, sino mostrar un documento de identidad. Debe brindar información, pues, respecto de su origen, sus objetivos, su historia y protagonismo, su categoría y trascendencia en relación a la sociedad, su legitimidad como grupo institucional. Debe expresar y traslucir, fundamentalmente, que no es un ente abstracto, sino una asociación de hombres empeñados en alcanzar los objetivos de la institución.

#### **■ La actividad**

A través de sus acciones comunicacionales, la Institución debe esclarecer la naturaleza de su actividad, la forma en que la desarrolla y con qué objetivos. Es el discurso de la misión y la profesión. Con ello, suministra pruebas de su grado de competencia y eficiencia sobre la base de los parámetros normativos y valorativos que guían su actividad.

#### **■ La vocación**

El discurso debe contener una afirmación contundente acerca de su voluntad de brindar, como institución, un beneficio al cuerpo institucional. Esto constituye el servicio: para qué sirve y a quién sirve. Y con ello, también expresa su sentido de vocación.

## ■ La relación

Esta premisa es el remate lógico del esquema, pues los mensajes o acciones deben unir, finalmente, los puntos actividad y vocación. A través de ellos, se subraya y remarca el rol y la relación de la institución como emisora, respecto de sus destinatarios. Es el nosotros con ustedes y para ustedes. Debe destacar el compromiso institucional, la vinculación indispensable, la solidaridad. La suma de "Nosotros" y "Ustedes", en la búsqueda del bien común, cierra el circuito comunicacional.

## Principios de la comunicación institucional

### ■ Los valores

La comunicación como acción, debe ser contribuyente a las políticas y estrategias de la Institución. Su instrumentación puede tener variantes de acuerdo con las distintas situaciones y circunstancias. Pero lo que siempre debe transmitirse, es la esencia, la calidad que sostiene, justifica y da trascendencia a la Institución. Esto constituye el sistema de valores, que por ser inmutable, otorga permanencia, unidad y cohesión, cualidades distintivas y necesarias a su marco de referencia. En el RB-00-01, página 20, se detallan los valores éticos y espirituales sobre los cuales se sustenta el Ejército Argentino.

### ■ La imagen

En todo acto de comunicación institucional, se deben incluir ideas que contengan la posibilidad de plasmarse en imágenes antropomórficas por medio de las cuales se perciba a la institución como una persona moral, suma de todas las personas que la integran. La imagen podrá demostrar, entonces, que la Fuerza posee un alma, una conciencia y un espíritu. Que es como un cuerpo que tiene corazón. Esta imagen tiene valor pedagógico -aunque sea elaborada con elementos metafóricos- y explica mejor la sustancia institucional. Fuente: *Revista del Suboficial N° 639 (Secretaría General del Ejército Argentino)*

### **2.5.3 Comunicación organizacional**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

**Comunicación Interna:** Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación Externa:** Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

### **Flujo de comunicación en las organizaciones**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

### **Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

### **Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

### **Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

### **Comunicación Diagonal**

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### **Comunicación Informal.**

Es la que comprende toda la comunicación no formal entre los grupos de la organización, son la expresión de conducta natural de las personas por comunicarse y que algunas veces utilizan para complementar la información que

reciben por canales formales. El rumor y el chisme forman parte de la comunicación informal.

### **El rumor como canal informal de comunicación**

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

**Ilusiones o deseos:** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

**El rumor "metemiedos":** Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

**Rumor cicatero:** Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

**Rumor estimulante:** Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para

muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda ( p. ej., con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

### **Concepto de cultura y valores organizacionales**

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, " cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros " (Fernández, 1999). Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la cultura como "una programación mental" que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que

no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

### **Teorías de Cambio Organizacional**

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su teoría del campo de fuerza:

### **Fuerzas Moderadoras**

Fuente: (KOONTZ y WEIHRICH, Administración una perspectiva global, 1996)

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

### **El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:**

**Descongelamiento:** Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.

**Movimiento o cambio:** Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.



**Recongelamiento:** Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Schein (1991) por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:

**Descongelar:** Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

**Designar un agente de cambio preparado:** Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.

**Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

### **Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional (Contreras/Tacoronte)**

Teorías de cambio como la de Kurt Lewin; así como las teorías clásicas e interaccionistas de comunicación sirvieron de base para la formulación de un modelo en el que se tomara en cuenta a la comunicación como principal fuerza de apoyo para el cambio organizacional. Dicho modelo pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional en un empresa.

#### **Descripción general del Modelo**

Este Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional se basa en la idea de que el cambio organizacional, en el caso de

una adquisición, comienza con la entrada de una Nueva Directiva la cual presenta una cultura propia al igual que una estrategia corporativa, políticas y procedimientos que buscarán introducir en la empresa y en su recurso humano.

La implantación del cambio por parte de la nueva directiva no se concretará sino a través del departamento encargado de la Comunicación Organizacional en la empresa. Dicho departamento se encargará de la codificación de toda la información emanada de esta nueva directiva para luego enviar el mensaje de cambio por los diversos medios o canales al recurso humano de la empresa quienes posteriormente decodificarán dicho mensaje.

### **Elementos del modelo**

Para la exposición de los elementos que componen el modelo, se divide a este en tres grandes bloques: la Nueva Directiva, el Departamento encargado de la Comunicación Organizacional y al Recurso Humano como tal.

### **La Nueva Directiva**

Esta Nueva Directiva es el punto de partida del modelo, ya que se maneja el tema del cambio organizacional producto de una adquisición. Dicha directiva se puede clasificar de la siguiente manera:

**Criolla:** Conformada en su totalidad por personas del mismo país de la empresa adquirida. En este caso el proceso de cambio se daría con más facilidad por cuanto se maneja la misma cultura nacional, aunque de igual modo se pudiera diferir en la cultura organizacional.

**Mixta:** Aquella directiva conformada por personas de dos o más nacionalidades. En este caso, el cambio se dificulta por cuanto se presenta una mezcla cultural.

**Extranjera:** Conformada en su totalidad por personas de un país distinto al de la empresa adquirida. En este caso, el proceso de cambio es más drástico y complejo

por cuanto se presenta el choque de dos culturas nacionales distintas y además de culturas organizacionales posiblemente distintas.

Este aspecto de la cultura es de suma importancia dentro de este modelo; ya que tiene que ver con las creencias compartidas entre sí y los valores comunes de los miembros de la nueva directiva. Podemos distinguir entre la:

**Cultura Nacional:** Entendida como el patrón de comportamiento (valores y creencias) propio de un país y que es heredado de generación en generación.

**La Cultura Organizacional:** Aquel patrón de comportamiento (valores y creencias) dentro de una estructura organizacional y que en lo general guarda relación con la cultura nacional.

Para ejemplificar esto podemos mencionar el caso de Venezuela, que es un país con una cultura en la que prima la informalidad y la estrecha cercanía entre las personas a la hora de interactuar entre sí; esto lo podemos ver de igual modo en muchas empresas u organismos nacionales.

Una vez adquirida la empresa, la nueva directiva buscará impulsar su propia estrategia corporativa al igual que nuevas políticas y procedimientos. Dentro de la estrategia corporativa, se puede distinguir:

**La Visión:** Entendida como el sueño o reto, alcanzable y medible, trazado por la empresa.

**La Misión:** Se identifica con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente

Tanto la misión como la visión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de una organización. Aquí se aprecia la importancia de la comunicación organizacional para lograr una

adecuada difusión y de igual manera crear un compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la empresa.

### **Departamento encargado de la Comunicación Organizacional**

En este modelo se visualiza a la Comunicación Organizacional como la fuerza principal para concretar el cambio y esto mediante el departamento encargado de dicha comunicación. En las organizaciones varía el nombre que se le otorga a este departamento; en algunos casos como en la empresa estudiada se le da el nombre de Comunicaciones Internas, en otros casos el propio departamento de Recursos Humanos se encarga de tal tarea.

Dicho departamento tiene la importante tarea de codificar toda la información emanada de la Nueva Directiva, lo cual requiere de (a) una planificación con una estrategia, políticas y funciones preestablecidas, y (b) un conocimiento previo de la antigua cultura organizacional de la empresa adquirida para así tener una base para realizar la codificación de la información y para que de esta manera el mensaje de cambio llegue de una manera efectiva al recurso humano.

**Planificación:** Podemos definir a la planificación como “ un proceso intelectual e ideativo en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro ” (W. Medina, 1999). El departamento encargado de la Comunicación Organizacional debe contar con dicha planificación mediante estrategias, políticas y una serie de funciones preestablecidas con el fin de prever el futuro y de actuar de manera congruente y no improvisada. Dicho departamento debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta, al igual que debe en lo posible buscar implantar; si no se tiene para el momento; una plataforma tecnológica que se adecue con los tiempos y que responda de forma efectiva a las necesidades de comunicación en la empresa.

**Conocimiento de la antigua cultura organizacional:** Este punto se considera de suma importancia dentro de este modelo por cuanto en muchos casos por razones de tiempo o por falta de interés no se realiza a profundidad a la hora de adquirir una empresa y de comenzar un proceso de cambio. Esto requiere de un estudio a fondo de la cultura organizacional existente en la empresa (creencias, valores compartidos, ritos...) siendo esta información crucial a la hora de codificar el mensaje de cambio y para lograr causar un resultado efectivo en el recurso humano, sobre todo cuando hablamos no sólo de culturas organizacionales distintas sino también de culturas nacionales diferentes.

Para Fernández (1999) la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas ( por ejemplo la vertical descendente ); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Más aún, éstos van a definir el estilo comunicativo de la organización., basándose en dicha cultura.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas. Este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación.

Lo dicho hasta ahora basta para demostrar que los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes. Después de todo, la forma como esta última se da, es una de las manifestaciones de la cultura. A continuación, se podrían señalar algunas manifestaciones conductuales, que se relacionan con la manera como se comunican los miembros de una organización y que se deben

tomar en cuenta por el encargado de las comunicaciones internas dentro de un proceso de adquisición: El lenguaje, El comportamiento no verbal, El ritual, Las formas de interacción.

Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas, por otro. Pero por encima de estas variables, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, en este caso para el encargado de las comunicaciones internas. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestimenta), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados. Como ejemplo se puede comparar al venezolano con el japonés o el alemán, en donde el primero posee un comportamiento no verbal basado en una gran proximidad física, con una muy frecuente conducta táctil y posturas poco rígidas, en cambio en el japonés o el alemán se da por lo general todo lo contrario.

La comunicación no verbal por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural, su análisis puede llevar al encargado de la comunicación organizacional a inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.

El ritual está muy relacionado con el comportamiento no verbal, pero su función es de carácter ceremonial. La observación de los ritos y ceremonias de una organización pueden ser tan útil como la del comportamiento no verbal en general, para acercarnos a la cultura. Es importante identificar:

¿Cómo se reconocen a las personas que destacan en su trabajo?

¿Cómo se conducen las juntas en la organización?

¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?

¿Cómo se saludan los miembros de la organización?

Estas y otras interrogantes se relacionan con los rituales y con la cultura que se expresa a través de ellos.

Por último, las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto, demandan patrones de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una de ellas. Encontrar esta clave comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, ayudará al encargado de la gestión de comunicación organizacional a conocer muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural de la empresa adquirida y que orientan la conducta de sus integrantes.

### **Proceso de codificación / medios o canales**

Una vez conocida la antigua cultura organizacional y mediante la debida planificación, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional procede a la codificación del mensaje. Podemos definir a la codificación como " la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente " (Fernández, 1999).

En este modelo se define a la codificación como el procesamiento de toda la información emanada de la fuente (Nueva Directiva) para luego ser condensada en un mensaje que refleje su propósito e intención y que sea fácilmente decodificable por el público a quien va dirigido.

Luego de haber realizado el proceso de codificación del mensaje, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza los medios o canales con los que cuenta, dependiendo del tipo de información a transmitir y del trato y alcance que se desee. Fernández (1999) menciona que los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Este modelo recoge los dos últimos enmarcados dentro de lo que se conoce como comunicación formal; es decir, aquella comunicación que se da dentro de la estructura formal de una organización. Estos elementos se definen a continuación:

**Públicos:** Según Fernández (1999) son los que permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Podemos decir que son aquellos medios que el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza cuando se requiere de un mayor alcance en la difusión de la información y cuando no se requiere de un trato especial o más directo. Entre estos medios se pueden mencionar:

Los boletines o revistas internas, las carteleras, el intranet, charlas o reuniones de información.

**Interpersonales:** Son aquellos que se utilizan cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje, pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas. Se pueden mencionar:

La memoranda, conversación frente a frente, teléfono, el Intranet, reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado).



A parte de las comunicaciones formales, encontramos las comunicaciones informales; es decir, aquellas que se suscitan fuera de la estructura formal de la organización, de las cuales podemos mencionar:

El Rumor, los pasillos, el Cafetín, horas de descanso, el Intranet como vía tecnológica de comunicación organizacional.

Vale destacar, la importancia y uso que le otorgan las empresas de nuestros tiempos al uso de la Intranet. Una Intranet es una red de información corporativa privada, establecida por una corporación utilizando tecnología Internet. Su origen es reciente y representa una poderosa herramienta que se ha convertido en una muy frecuentada y eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa (visión y misión empresarial, constancias de trabajo, beneficios, foros y resumen de noticias de prensa, entre otros ), al igual que para la integración y unidad de mensajes ( Bonilla, 1999 ).

### **Recurso Humano**

El Recurso Humano se puede considerar como la "víctima", por decirlo así, de todo el proceso de cambio organizacional producto de una adquisición; ya que al igual que la nueva directiva este posee su propia cultura tanto nacional como organizativa que bien pudiera contrastar entre sí y es aquí donde juega un papel primordial la gestión de comunicación organizacional. El recurso Humano es el motivo principal por el cual trabajar en pro de una eficiente gestión comunicacional y para conseguir en consecuencia un beneficio para esa nueva directiva y para la empresa.

Aquí se cierra el proceso comunicacional con la decodificación del mensaje y con la debida retroalimentación que no debe faltar. La retroalimentación va a ser la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente y viceversa, además va permitir que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional (Fernández, 1999). Entre los medios que facilitan la retroalimentación nos encontramos con:

Los buzones de sugerencias, el Intranet, las carteleras, los boletines o revistas internas, reuniones o conversaciones interpersonales.

### **Como lograr una comunicación eficaz en las organizaciones.**

#### **Comunicación Cara a Cara.**

Siempre que sea posible debe preferirse la comunicación cara a cara, ya que este sistema permite que el individuo emisor vea cómo reacciona la persona receptora del mensaje. Ya que la gesticulación, y la entonación contribuyen a darle más significado a lo que se trata de comunicar.

#### **Simplicidad.**

Cualquiera que sea el medio de comunicación, los mensajes deben transferirse en un lenguaje sencillo y comprensible. Siempre pensamos que estamos usando las palabras correctas en la manera que comunicamos sin tomar en cuenta que el receptor puede estar interpretándolas de otra manera.

#### **Repetición.**

La repetición del mensaje es necesaria en todas las transmisiones excepto las más sencillas. Debemos tomar en cuenta siempre la cantidad de datos que queremos comunicar para intentar no sobrecargar la capacidad de entendimiento del receptor.

#### **Empatía.**

Es el proceso mediante el cual la persona se pone figurativamente en el lugar de otra, en este caso nuestro receptor. Debemos considerar las reacciones que va a provocar el contenido de nuestro mensaje en el receptor para tomar previsión y evitar en lo posible que surjan malentendidos.

### **Escucha Efectiva.**

Fingir que se está prestando atención a la persona que está hablando es uno de los aspectos negativos de la comunicación. Se debe estar atento siempre al mensaje del que somos receptores para tener una idea clara, si tenemos dudas acerca del significado que tratan de comunicarnos debemos solicitar información adicional.

#### **2.5.3.1 Departamento de comunicación**

El Departamento de Comunicación define la política de comunicación externa/interna, gestiona las relaciones con los medios de comunicación y desarrolla la estrategia global de imagen institucional de la organización. Además, presta apoyo técnico en materia de comunicación, relaciones internas/externas e imagen a otros departamentos y gestiona la selección y suministro de información sobre materias relacionadas con la actividad de la organización al resto de las unidades y públicos.

#### **Líneas de acción del Departamento de Comunicación**

**Transmisión de información hacia fuera**, y para la captación de fondos para la entidad (La búsqueda de recursos económicos es siempre relevante a corto y mediano plazo).

**Medios de comunicación social**, Que pueden transformarse en verdaderas correas de transmisión de lo que la entidad quiere hacer llegar a la sociedad.

**Relaciones con instituciones**, privadas o públicas, vinculadas al trabajo que desarrolla la organización difundiendo también los proyectos financiados, incluyendo administraciones públicas, coordinadoras de entidades sin ánimo de lucro, responsables políticos, etc.

**Comunicación interna**, (a veces muy descuidada por las organizaciones), dirigida a todos: voluntarios y contratados, beneficiarios, usuarios, junta directiva o miembros del patronato.

**Investigación e información**, que permitirá a la entidad incorporar la información que necesita para responder a sus necesidades, a inquietudes y propuestas de sus miembros. Se trata de una línea frecuentemente olvidada, pero necesaria.

### **Áreas del Departamento de Comunicación para una organización sin ánimo de lucro.**

- Responsable de Comunicación
- Comunicación Interna
- Relaciones institucionales
- Comunicación externa y captación de fondos
- Gabinete de Prensa
- Información e investigación.

### **Funciones de cada una de las áreas del departamento de comunicación.**

- Responsable de Comunicación

Vigilar que cada una de las áreas cumpla con sus funciones.

- Comunicación Interna

Proveer al equipo de toda la información que necesita para su trabajo.

- Relaciones Institucionales

Promover las relaciones con otras instituciones y organismos

- Comunicación externa y captación de fondos

Desarrollar el conjunto de técnicas de captación de fondos.

- Gabinete de Prensa

Transmitir toda la información sobre la entidad a los medios de comunicación social.

- Información e investigación

Recibir e incorporar toda la información necesaria proveniente de los distintos agentes.

### **Destinatarios de las Comunicaciones en una ONG.**

#### **Público interno:**

Patronato o junta directiva, usuarios, beneficiarios, familiares de los afectados, voluntarios, contratados.

#### **Público externo:**

Socios, instituciones cofinanciadoras, empresas, otras ong's, administraciones públicas, proveedores, donante, educador, responsables políticos, medios de comunicación social, sociedad.

### **Que debe planificar el departamento de comunicación**

- Principales líneas de comunicación
- Tipos de beneficiarios y acciones a desarrollar para cada uno de ellos
- Cronograma de acciones
- Presupuesto detallado por actividades

- Medios humanos necesarios
- Coordinaciones internas/o externas a llevar a cabo.

### **Elementos diferenciadores (momentos de verdad) del Departamento de Comunicación**

- Centralita.
- Recepción.
- Atención telefónica en las áreas.
- Actos públicos: ferias, congresos.
- Venta de artículos de promoción.
- Presentación de proyectos.
- Reclamaciones.
- Relaciones institucionales.

### **Los Medios del Departamento de Comunicación.**

- Cartas.
- Folletos.
- Revista periódica destinada a socios, donantes e instituciones colaboradoras.
- Boletín interno dirigido a los miembros del equipo.
- Servicios a beneficiarios o asociados.
- Actos públicos, como congresos o ferias.
- Encuestas.
- Formularios de evaluación.

- Charlas, conferencias o ponencias.
- Webs de la entidad.

### **Las cuatro “I” del Departamento de Comunicación**

**Identificar.** Elija las personas o instituciones que más interesan a su entidad. No olvide incorporar a ayudantes y secretarías, que son las personas que deciden si “abrir” la puerta o no.

**Incluir.** Cree y actualice constantemente una base de datos con funciones, direcciones, teléfonos, correos electrónicos, y cualquier otra información que sea relevante.

**Idear.** Diseñe un plan coherente y práctico, al tamaño de su entidad. Revise periódicamente las acciones para corregirlas y mejorarlas.

**Impulsar.** Asigne un presupuesto para este apartado y ¡utilícelo!. Sea sistemático en su aplicación, y haga que los principales responsables de la entidad lo tengan en cuenta.

### **Ventajas que debe cuidar el Departamento de Comunicación con las relaciones institucionales**

- Permitir hacer llegar sus reflexiones o resultados a distintos líderes de opinión, considerados como importantes dentro de la temática que aborda la organización.
- Abrir puertas y facilitar contactos son también otras de las funciones del departamento de comunicación. Con ello resulta más fácil poder llegar a aquellos interlocutores que la organización puede necesitar en algún momento.
- Contribuir a transformar de manera más profunda y duradera las injusticias y problemáticas a las que enfrentan las entidades sin ánimo de lucro, sobre todo

cuando estén relacionados, que se mantienen con administraciones y responsables políticos.

## **2.5.4 Desarrollo**

### **2.5.4.1 Principios fundamentales del desarrollo**

Aquí se trata de sintetizar los aspectos fundamentales de las cuatro grandes teorías del desarrollo: modernización, dependencia, sistemas mundiales y globalización. Éstas son las principales explicaciones teóricas que permiten interpretar esfuerzos para el desarrollo realizados por países y grupos sociales, especialmente por aquellas naciones que presentan mayores niveles de pobreza. Estas perspectivas teóricas nos permiten no sólo aclarar conceptos y ponerlos en perspectiva, sino también identificar recomendaciones relacionadas con políticas sociales.

El término desarrollo se entiende como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición, y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado-nación en particular.

El desarrollo internacional – entendido como el aprovechamiento de los recursos y los conocimientos de los países ricos y más desarrollados en pos de la recuperación de los países más pobres – es un concepto que surgió de la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, los principales líderes del mundo se dieron cuenta de que los países eran como las fichas de un juego – los problemas de un país afectaban inevitablemente a los otros países cercanos.



Por ejemplo, la lucha contra el VIH/SIDA es una de las cuestiones mundiales más importantes del momento. Pero hace 20 años, nadie conocía esta enfermedad y nadie hubiera imaginado que se convertiría en una grave pandemia.

Las ideas de cómo ayudar al desarrollo de los países y ayudar a su gente varían con el tiempo y a menudo reflejan otras tendencias de lo que está sucediendo en el mundo. Fuente: *Grupo del Banco Mundial 2007*.

#### **2.5.4.2 Objetivos del desarrollo**

“Alcanzar un nivel de vida aceptable para todos mediante mejoras en las condiciones económicas y sociales.” Grupo del Banco Mundial.

El objetivo del desarrollo es ayudar a que la gente sea más productiva y mejorar la calidad de vida de los individuos, las familias, las comunidades y los países en general. Cuando la gente aumenta su productividad, mejora la posición del país para comerciar con otros países – y más comercio significa más bienes y servicios para continuar mejorando las condiciones de vida.

No obstante, el desarrollo es un proceso complejo. Un país debe prestar atención simultáneamente a las cuestiones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales para asegurarse de que el desarrollo sea sostenible y redunde en beneficioso de todos.

Alcanzar un nivel de vida aceptable para todos significa que la gente pueda satisfacer sus necesidades básicas: alimentos, vivienda, trabajo, servicios de salud, educación y seguridad.

Los países pobres necesitan ayuda para su desarrollo a fin de terminar con el hambre de una vez por todas, de modo que la gente pueda vivir en paz y estabilidad, lleve un nivel de vida aceptable y tenga la libertad de elegir su modo de vida.

Todos los países están relacionados por el comercio, las finanzas, el medio ambiente, las drogas, el delito, la migración, las enfermedades y epidemias, etc.

Los problemas en un país afectan inevitablemente a los otros países. Por ejemplo, el conflicto interno de un país da lugar a una serie de problemas que trascienden las fronteras: se pueden propagar enfermedades y epidemias, comienzan a desplazarse los refugiados, se interrumpe el comercio.

#### **2.5.4.3 Desarrollo para la ONU**

De conformidad con los conceptos dados a conocer como fundacionales en términos del desarrollo por la Organización de Naciones Unidas -ONU-, en su Informe Anual de Desarrollo Humano de 1990, se tiene que el desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con alternativas u opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de las personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres:

- a) La búsqueda de conocimientos;
- b) La posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y
- c) Tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida. Es a partir de estas tres finalidades que se derivan muchas otras.

Existen dos maneras básicas de entender el desarrollo, bien desde una postura economicista basada sobre la racionalidad instrumental tecnologicista, o desde otra postura más humanista que tratan de comprender el desarrollo más en el campo del ser que del tener.

Sin embargo, tradicionalmente se aceptado como la acepción más generalizada del desarrollo, que el mismo implica el tránsito de una sociedad tradicional a una sociedad moderna, que brinde bienestar a sus miembros.

Este concepto de desarrollo parte de la idea del progreso la cual sostiene que la humanidad ha avanzado en el pasado a partir de una situación inicial de primitivismo, barbarie o incluso nulidad, y que sigue y seguirá avanzando en el futuro. Sin embargo es una idea controvertida, pues la noción de progreso tiene dos tendencias:

- Una es que el progreso consiste en el perfeccionamiento de las herramientas con las cuales el ser humano se enfrenta a los problemas que plantea la naturaleza o el esfuerzo humano por vivir en sociedad,
- La otra el criterio de progreso tiene que ver con el perfeccionamiento cada vez mayor de la naturaleza humana, y sus virtudes para un mayor bienestar espiritual y moral.

La primera, explica el progreso en términos cuantitativos, de crecimiento o de aumento de productos, ideas o instituciones; sin necesariamente incluir el perfeccionamiento espiritual del ser humano. Este concepto de desarrollo está ligado a la sociedad moderna y al sistema de producción industrial capitalista, que por tener entre sus objetivos básicos la acumulación de riquezas, contiene en su seno intención de maximización de las ganancias en la producción que a su vez es la base o estímulo para los avances tecnológicos o progreso.

De tal manera que generalmente se ha aceptado que un país desarrollado es aquel que ha alcanzado un nivel de crecimiento en los ámbitos económicos, políticos, culturales y sociales, logrando así satisfacer sus necesidades internas y proporcionando amplio bienestar a los miembros de su comunidad.

El término desarrollo se entiende como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición, y sobre todo, que sus culturas y

tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado-nación en particular.

#### **2.5.4.4 Características del desarrollo**

El uso del término "desarrollo", más que crecimiento económico, implica aceptar las limitaciones del uso de medidas como PIB o bienestar de una nación. Desarrollo comprende intereses mayores de calidad de vida, consecución educacional, estado nutricional, acceso a libertades y bienestar espiritual. El énfasis en la sustentabilidad sugiere que es necesario un esfuerzo político orientado para hacer que estos alcances de desarrollo terminen bien en el futuro.

Desarrollo es un vector de propósitos deseables, es decir, es una lista de atributos que la sociedad busca alcanzar o maximizar, los elementos de este vector pueden incluir:

- Incremento en el ingreso per cápita real.
- Mejoramiento en el estado de salud y nutrición.
- Avances educativos.
- Acceso a los recursos.
- Una distribución de ingresos más equitativa.
- Incremento en las libertades básicas.

#### **2.5.4.5 Tipos de desarrollo**

##### **Desarrollo sustentable**

Estilo de desarrollo que apunta a dos aspectos centrales:

- Garantizar a toda la población una calidad de vida digna (empleo, respeto a sus derechos humanos, democracia, educación, vivienda, equidad de género, salud y servicios básicos) y
- Garantizar un manejo adecuado de los recursos naturales bajo un estricto respeto a las capacidades de recarga de los ecosistemas ya los equilibrios ecológicos, no sólo en el presente, sino también en el futuro.

Una de las definiciones más usadas de desarrollo sustentable es la que provino del informe de la Comisión Bruntland "Nuestro Futuro Común" publicado en 1987, que señala que desarrollo sustentable es aquel desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

La Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU que fue precedida por la ministra noruega Gro Harlem Brundtland, concluyó que debían satisfacerse las necesidades del presente sin por ello comprometer la capacidad de las generaciones futuras a la satisfacción de sus propias necesidades” y que, la protección del ambiente y crecimiento económico deberían afrontarse como una cuestión única.

En esta reunión mundial quedó acuñada la siguiente definición de desarrollo sustentable: “El desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Fuente: Copyright © por Fundación para el Desarrollo Sustentable Derechos Reservados.

### **Desarrollo sostenible**

El desarrollo sostenible hace referencia a la utilización de forma racional de los recursos naturales de un lugar, cuidando que no sean esquilados y las generaciones futuras puedan hacer uso de ellos igual que hemos hecho nosotros, es decir, sin que nuestras prácticas, fundamentalmente económicas hipotequen el futuro del planeta.

Desarrollo sostenible significa satisfacer las necesidades actuales y planificar el crecimiento del país, sin crear problemas para las futuras generaciones. Fuente: *Grupo del Banco Mundial*.

#### **2.5.4.6 Proyecto**

##### **Concepto**

Proyecto es una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado. Algunos ejemplos son la construcción de infraestructura física, la extensión de crédito o de financiamiento, la difusión de nuevas tecnologías, la conservación o el manejo de recursos naturales, y el desarrollo de los recursos humanos.

##### **Que representa**

Un proyecto representa el enunciado de una intervención concreta de la que se espera tener resultados que contribuyan al logro de los efectos específicos que un programa define. Como tal, expresa el nivel operativo del proceso de planificación, por lo que sus metodologías y técnicas serán de uso habitual para los profesionales de la Intervención social.

##### **La realidad de los proyectos**

“Un proyecto es algo estructuralmente similar a un cuento de hadas. Cenicienta tiene problemas, queda huérfana y la adopta una madrastra perversa con hijas feas e infames. Cenicienta tiene amigos humildes y simpáticos, pajaritos y ratones. Cenicienta quiere ir al baile y no puede. Viene el hada madrina le facilita las gestiones y le da recursos. Cenicienta va al baile, el príncipe se enamora y, aunque surgen nuevos problemas, al final se casan, son felices y los pajaritos cantan y los ratoncitos bailan... Los proyectos son algo parecido. Problemas terribles aquejan a personas lindas, honestas y humildes. Algunos

amigos de estos desposeídos quieren ayudarlos pero no pueden, no tienen con qué. Viene el funcionario internacional y descubre la solución y con su magia para conseguir recursos lo soluciona todo. Las ONGs son algo así como los pajaritos y los ratoncitos que tratan de ayudar a los humildes y simpáticos a ser felices y al hada madrina a realizar sus nobles objetivos. El cuento de hadas son los proyectos. Cenicienta representa a los pobres o beneficiarios. El hada madrina es el funcionario del organismo financiador. Los ratoncitos son las ONGs. La carroza voladora son los recursos financieros. El casamiento con el príncipe es el desarrollo sostenible... La diferencia es que en el mundo real los ratoncitos y los pajaritos son los únicos que se casan con el príncipe, y son las ONGs las que alcanzan su propio desarrollo autosostenido.” (Lofredo 1991)

Un proyecto puede aportar a la definición o diseño de políticas públicas de desarrollo local. Existen efectos no buscados y que más allá de la forma coyuntural del proyecto pueden contribuir a consolidar procesos o más duraderos en contextos locales y regionales, más allá de los resultados esperados, insistimos, del proyecto individual. Como destaca Gallicchio (Winchester 2003) "las iniciativas de desarrollo local" son parte de una política de desarrollo económico local. Las iniciativas constituyen una especie de paquete de herramientas técnicas que incentivarían el DEL; "incluyen políticas y programas para la calificación de los recursos humanos, el fortalecimiento de redes e instituciones, el fomento a nuevas empresas, la construcción de entornos innovadores y la promoción de factores intangibles de desarrollo (el liderazgo, la participación, el diagnóstico, estrategias de cooperación, agentes de desarrollo integrales, conocimiento del mercado de trabajo, y reconocimiento de que el cambio y la incertidumbre son centrales a las dinámicas de desarrollo)". Fuente: Patricio Romero. Formulación y gestión de proyectos de desarrollo. Mailxmail.com

#### **2.5.4.6.1 Proyecto de desarrollo**

Un proyecto de desarrollo es "un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una

región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución."

#### 2.5.4.6.2 Características de un proyecto de desarrollo

A partir de la definición anterior, se puede plantear varias características que pueden ser reordenadas con relación a un proyecto de desarrollo:

- **Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos:** Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.
- **Flexibilidad:** Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas.
- **Temporalidad definida:** Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones.
- **Espacialidad concreta:** Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto.
- **Corresponsabilidad:** Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.
- **Sustentabilidad:** Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés.

De esta manera, los proyectos de desarrollo se constituyen en la búsqueda de soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales.

Así, todo proyecto de desarrollo a lo largo de todo su ciclo es un proceso y una o varias hipótesis de análisis y de acción que se deberán ir evaluando y



modificando permanentemente, de tal manera que los resultados que se obtengan produzcan los mayores beneficios.

Los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, por el otro lado, se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto.

Es decir, que un proyecto de desarrollo debe transitar de la lógica de "hacemos estas acciones para ustedes", hacia una de "hacemos las acciones todos conjuntamente". Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara conceptualización de la participación social como eje central, sin embargo, deberá considerar el uso, en la dinámica de un proyecto, de una participación estratégica.

No todo, ni en todo momento puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos y bajo el reconocimiento de liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo.

#### **2.5.4.6.3 Campos de acción de los proyectos de desarrollo**

- **Social.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en el apoyo a personas y colectivos socialmente excluidos, en la acogida e integración de inmigrantes, en la lucha contra la pobreza, en la atención a colectivos sociales con necesidades, carencias o discapacidades de distinto tipo, etc.
- **Cultural.** Muchos proyectos de desarrollo llevan a cabo trabajos de recuperación o conservación de la identidad cultural, en la promoción de la creatividad, en la difusión de los bienes culturales, etc.

- **Educativo.** También puedes trabajar en la alfabetización y educación de personas adultas, en la defensa de la educación para todos, en la dinamización y la promoción de la participación en la comunidad escolar, etc.
- **Participación Ciudadana y Civismo.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la promoción de la participación ciudadana, en el fortalecimiento del tejido asociativo, en el impulso de la iniciativa social, en la creación y animación de redes sociales, etc.
- **Medioambiente.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la protección o recuperación de especies o espacios naturales, en la denuncia de situaciones de degradación medioambiental, en el desarrollo de una conciencia medioambiental entre la ciudadanía, etc.
- **Salud.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la promoción de la salud, en el desarrollo de hábitos de vida saludable, en la respuesta a situaciones de necesidad sanitaria, etc.
- **Promoción de Colectivos.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la promoción, defensa de derechos, integración social de determinados colectivos sociales: mujeres, jóvenes, inmigrantes, reclusos, grupos étnicos, etc.
- **Derechos Humanos.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la denuncia de injusticias, contra la pena de muerte, en defensa de los Derechos Humanos, la justicia, los valores democráticos, etc.
- **Cooperación Internacional.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la promoción y desarrollo de proyectos de cooperación, en combatir la pobreza y promover el desarrollo en los países empobrecidos del Sur, etc.
- **Emergencia y Socorro.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en la respuesta a situaciones de emergencia causadas por desastres naturales, guerras, hambrunas, etc.
- **Desarrollo Socio-económico.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan en el desarrollo de proyectos de promoción socioeconómica o desarrollo

comunitario, dirigidos a mejorar las condiciones de vida de una comunidad o sector social concreto, etc.

- **Tiempo Libre.** Muchos proyectos de desarrollo trabajan, fundamentalmente con niños y adolescentes, en la educación en el tiempo libre, en la promoción de valores, conocimientos y actitudes, en actividades relacionales y recreativas que tienen por ámbito el tiempo libre, etc.

#### **2.5.4.6.4 Programa de Desarrollo de Área PDA**

El PDA constituye un conjunto de proyectos de base comunitaria, diseñado para responder a la visión de desarrollo de comunidades cercanas a una misma localidad. Cada programa cuenta con un equipo técnico multidisciplinario que ejecuta el plan de desarrollo elaborado con la comunidad, a través del acompañamiento técnico y el soporte financiero de Visión Mundial Ecuador.

Las necesidades y expectativas de las comunidades socias han llevado a crear una estrategia de trabajo denominada Programa de Desarrollo de Área (PDA). El PDA se establece mediante un convenio de cooperación entre Visión Mundial Ecuador y las organizaciones socias de base comunitaria, quienes poseen autonomía administrativa y jurídica.

Los PDAs se centran en el desarrollo de la niñez mediante proyectos de salud, educación y economía solidaria y promueven la construcción de capacidades en la comunidad a fin de hacerlos sostenibles en el tiempo.

#### **2.5.5 Comunicación para el desarrollo**

La comunicación correctamente implementada es una herramienta vital para alcanzar metas, fortalecer la democracia e incrementar el respeto a los derechos humanos. El proceso de desarrollo mejora cuando más gente participa y la información se fortalece entre todos los actores.

Para que la información y la comunicación sean una fuerza y un recurso vital en un proyecto, es necesario establecer metas reales y evaluar constantemente los resultados obtenidos. Es muy importante aumentar la flexibilidad e intercambiar la información. Las actividades de comunicación ofrecen resultados perdurables a través de un proceso de planeación bien definido señalando claramente los planes de acción, los grupos destinatarios y las expectativas de rendimientos.

La División de Comunicación para el Desarrollo (DevComm, por sus siglas en inglés) apoya la misión del Banco de reducir la pobreza brindando a los gobiernos asistencia técnica, así como las herramientas en comunicación estratégica necesarias para desarrollar y ejecutar de manera exitosa los proyectos y esfuerzos de reforma en beneficio de los pobres.

La comunicación para el desarrollo implica la creación de mecanismos que amplíen el acceso público a información sobre las reformas; el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos de escuchar a la población y negociar con las partes involucradas; el fortalecimiento de las organizaciones de base para lograr un proceso más participativo; y la realización de actividades de comunicación basadas en estudios de opinión pública.

#### **2.5.5.1 Significado de la comunicación para el desarrollo**

La comunicación para el desarrollo se basa en la premisa de que el éxito en el desarrollo rural requiere de la participación activa y consciente de los beneficiarios previstos en cada etapa del proceso de desarrollo. En definitiva, el desarrollo rural no puede llevarse a cabo sin un cambio en las actitudes y la conducta de la gente a quienes está destinado.

Con este propósito, por Comunicación para el Desarrollo se entiende el uso sistemático y planificado de la comunicación, a través de conversaciones directas, medios audiovisuales y de comunicación masiva:

- Para recabar e intercambiar información entre quienes se ocupan de planificar iniciativas de desarrollo, con el fin de lograr un consenso sobre los problemas de desarrollo con los cuales se enfrentan y las posibles alternativas de soluciones;
- Para movilizar a la población hacia acciones para el desarrollo y ayudar a resolver problemas y malos entendidos que pudieren surgir durante la ejecución del proyecto;
- Para reforzar las capacidades pedagógicas y de comunicación de los agentes de desarrollo (en todos los niveles), favoreciendo de esta manera el diálogo con sus interlocutores;
- Por último, pero no menos importante, para aplicar la tecnología de comunicación en los programas de capacitación y extensión, especialmente a nivel popular, con el fin de mejorar su calidad y aumentar sus efectos.

La comunicación para el desarrollo puede ayudar a resolver:

- Problemas en el diseño de proyectos que realmente tomen en cuenta la sensibilidad y la aptitud de los beneficiarios previstos

La comunicación para el desarrollo puede contribuir a que el diseño y el plan de acción de un proyecto de desarrollo tomen en cuenta las actitudes, las necesidades evidentes y las aptitudes de la población a la cual el proyecto trata de ayudar. Muchos proyectos han fracasado en el pasado pues se dio por hecho la disposición y aptitud de la población rural para incorporar, en su modo de vida y de trabajo, nuevas tecnologías e infraestructura de desarrollo. El abandono de proyectos de irrigación y de programas de asentamiento, el deterioro de equipos y la lenta adopción de las variedades mejoradas de cultivos, son claros y costosos ejemplos del fracaso en lograr cambios de actitud y de conducta.

Como un complemento al diagnóstico habitual que se realiza para la formulación de proyectos, la comunicación para el desarrollo permite identificar

actitudes, necesidades, aptitudes y restricciones de la población para la adopción de cambios. A través del diálogo y la consulta permanentes, que le son característicos, estimula la participación de los beneficiarios previstos.

- Problemas para movilizar a poblaciones rurales hacia acciones de desarrollo y para establecer un apropiado flujo de información entre todos los interesados en una iniciativa de desarrollo

Si un proyecto de desarrollo rural ha sido planificado con sus beneficiarios, es casi seguro que su participación y su movilización se producirán con total naturalidad. De todas maneras, el apoyo brindado por la comunicación durante la ejecución de un proyecto mantiene a la gente informada, la impulsa a movilizarse y estimula a la acción aún a los más reacios. Esto es evidente cuando se utiliza la comunicación (en forma de presentaciones audiovisuales, por ejemplo) para dar a conocer el éxito alcanzado por las acciones de desarrollo llevadas a cabo por ciertas comunidades e individuos, a otras comunidades e individuos que todavía no se han movilizadado.

Además, no se puede considerar como definitivo ni siquiera el mejor proyecto planificado con sus beneficiarios; a medida que se vaya avanzando, será inevitablemente necesario ajustar las actividades e introducir cambios importantes. Un buen sistema de comunicación permite mantener el diálogo abierto entre todos los interesados en el proyecto de desarrollo y, por consiguiente, solucionar los problemas apenas se presenten. Estos flujos de información durante el proceso aseguran la coordinación de los insumos y servicios destinados a las iniciativas de desarrollo.

La comunicación para el desarrollo difunde información sobre experiencias de desarrollo satisfactorias, estimulando así a otros; mantiene un diálogo abierto entre todos los interesados en un proyecto de desarrollo y ayuda a facilitar la ejecución del proyecto.

### **2.5.5.2 El alcance y la repercusión de los programas de capacitación rural**

En los últimos años la capacitación a nivel popular se ha convertido en una prioridad. Al mismo tiempo, la tecnología de la comunicación se ha ido perfeccionando, ofreciendo alternativas cada vez más económicas y fáciles de usar en las zonas rurales. Los medios audiovisuales permiten:

- Superar las barreras del analfabetismo y la incompreensión (combinando ideas y prácticas en forma auditiva y visual);
- Explicar nuevas ideas y técnicas con más eficacia que las simples palabras, aumentado así el efecto de la capacitación y la extensión;
- Acortar el tiempo (en una breve presentación se puede mostrar un ciclo completo de cultivos);
- Acortar las distancias (experiencias y prácticas de lugares alejados se pueden transmitir a otros lugares, donde su presentación resultará un testimonio beneficioso);
- Estandarizar la información técnica (al crear materiales audiovisuales que contienen la mejor información disponible para los campesinos, materiales que se difunden a través de los sistemas de extensión y capacitación rural; de este modo, se asegura que la información técnica no se distorsione durante el recorrido desde su fuente hasta el más apartado de los campesinos).

La comunicación para el desarrollo aplicada a la capacitación y la extensión en las zonas rurales aumenta su eficacia y su alcance, y asegura la estandarización de la mejor información técnica disponible.

### **2.5.5.3 Comunicación participativa para el desarrollo (CPD)**

La comunicación participativa para el desarrollo (CPD) puede definirse como "una actividad planificada, basada, de un lado, en los procesos participativos, y del otro, en los medios y la comunicación interpersonal, que

facilitan el diálogo entre las diferentes partes interesadas, alrededor de un problema o meta común de desarrollo, con el objetivo de impulsar y ejecutar un conjunto de actividades para contribuir a su solución, o realización, y que apoya y acompaña esta iniciativa" (Bessette, 2004:11).

Un proceso participativo incluye la participación activa de las personas en la interacción, el diálogo, la participación y la toma por consenso de decisiones y acciones. La comunicación participativa es el fundamento de este proceso. Los resultados más importantes de la comunicación participativa son la presencia de la población local en la toma de decisiones, el diseño y ejecución del proyecto y su evaluación. Los pobladores deben salir adelante en el proceso con aptitudes recién adquiridas y un sentido de tener el control (White, 2003).

Aquí se introduce la CPD como un componente esencial de la investigación participativa y el proceso de desarrollo y muestra cómo entra en juego en el diagnóstico, en la planificación y en las fases de intervención y evaluación de la investigación participativa y del ciclo de desarrollo.

La CPD sugiere abstenerse de instruir a las personas para que cambien sus comportamientos o actitudes y centrarse más bien en facilitación de los intercambios entre las diversas partes interesadas. De esta manera, los problemas comunes se abordan mediante una iniciativa de desarrollo conjunto entre las partes interesadas. En la CPD, investigadores y profesionales aparecen como facilitadores de un proceso, que incluye a las comunidades locales y otras partes interesadas en la resolución de un problema o la realización de una meta común.

Durante estos tres decenios el papel de la comunicación ha emprendido un notable cambio, de la transferencia de mensajes unidireccionales, de arriba hacia abajo por parte de los técnicos agrícolas hacia los agricultores, a un proceso social diseñado para unir a ambos grupos en un intercambio informativo de dos sentidos entre iguales en la comunicación (Servaes, 2003:15).



Actuar como facilitador no ocurre automáticamente. Ello, por supuesto, requiere un cambio de actitud. Facilitar significa aprender a escuchar a las personas, ayudarlas a expresar sus puntos de vista, y asistirles en la formación de consensos para la acción. Para muchos investigadores y profesionales del manejo de recursos naturales (MRN), ésta es una nueva función para la cual no habían sido preparados. ¿De qué manera, entonces, deben iniciar el proceso de usar la comunicación para facilitar la participación y compartir el conocimiento?.

### 2.5.6 Comunicación estratégica

El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El General chino Sun Tsu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia militar con su famoso libro "El arte de la Guerra", escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (Peter Drucker) y Marketing (Ries y Trout).

#### ¿Qué se entiende por estrategia?

Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

**Anticipación:** Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.

**Decisión:** Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que

cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

“En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos de toda que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más

adecuadas, y, en concreto, so el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar

- **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.”

### **2.5.6.1 La comunicación como herramienta estratégica en las ONG**

#### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

La principal herramienta de la gestión estratégica es la planificación, lo que incluye el plan de negocio. La institución (incubadora) debería ser gerenciada como un negocio, de la misma manera que las empresas que apoya. Consecuentemente, tal como cualquier negocio exitoso, la incubadora debería tener su propia planificación. La gestión estratégica implica el conocimiento del

negocio como un todo. Para las incubadoras, este proceso de gestión estratégica puede dividirse en los siguientes temas:

- Planificación, seguimiento y evaluación
- Marketing, gestión y relaciones públicas
- Gestión financiera
- Recaudación de fondos
- Operaciones/Gestión
  - Contratación de servicios de terceros
  - Compras
  - Apoyo básico ofrecido a empresas incubadas
- Gestión de recursos humanos
  - Proceso de contratación de empleados
  - Proceso de crecimiento y desarrollo personal
  - Instrumentos motivacionales

La comunicación es una transacción entre el emisor y el receptor en la que el producto final percibido tiene un efecto concreto sobre éste, ya que a la vez que modifica su conocimiento sobre la organización, afecta a la impresión que se tiene sobre la misma, condicionando su posible vínculo con la institución. En el caso de las ONG, se manifestará en una mayor adhesión a la causa social promovida y en un mayor acceso a fondos y a voluntarios. El mensaje a transmitir se basa en la misma realidad –la imagen corporativa–, pero al dirigirnos a distintos públicos a través de diferentes soportes y con argumentos adecuados, cabe el peligro de ser percibidos de forma distinta y no complementaria, cosa que no ayuda al establecimiento de una imagen global.

Adoptaremos un tipo de comunicación a partir de la estrategia que deseemos llevar a cabo. A partir del proyecto que proponemos desarrollar, adoptaremos una correspondiente elección estratégica que se lleve a cabo con la implementación de una óptima política de comunicación que promueva la cultura que la empresa quiere exportar.

Generalmente, la transmisión consciente de un significado implica el intento, por parte del emisor –Individuo, organización, institución, etc. – de conseguir una determinación de la conducta (cambio o no cambio de la conducta actual) en el receptor de la comunicación. Comunicar no es un acto neutral.

Implica una orientación recíproca de la conducta de los individuos, la anticipación de las reacciones del resto de organizaciones ante la acción emprendida, y la tradición de los valores culturales y de las normas sociales donde toma sentido toda acción comunicativa.

Pascale Weil (1992:192) señala que “la comunicación global tiene por función revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa. Por esto no es una técnica que armonice solamente las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la *expresión* –en los productos, la distribución, la elección de puntos de vista– de una *política* pensada y puesta en marcha de forma centralizada”.

Las técnicas de comunicación tienen como objetivo básico dar a conocer la organización, que la misión sea conocida. Se comunica con diversas audiencias, en diversos lugares, sobre diferentes temas, con lo que es necesario que mantenga una *imagen núcleo* con los diferentes públicos que componen su audiencia. En el contexto de la empresa, la comunicación es el proceso planificado y explícito mediante el cual se intercambia información entre individuos, por medio de un sistema de señales, signos o comportamientos, y con algún efecto. En nuestro caso la movilización de fondos y de voluntarios. Hay que tener en cuenta que la existencia de ruidos o de factores modificadores del mensaje puede disminuir la integridad de la señal.

El análisis del entorno de la ONG y la definición de la base de la estrategia –segmentación y posicionamiento– dan paso al diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa que permita crear, construir y mantener, intercambios y relaciones recíprocamente beneficiosas con un público objetivo determinado, con el propósito de conseguir los objetivos organizacionales

definidos. Por medio de los diferentes procesos de comunicación se pretende “dar a conocer la organización”.

Esta sencilla definición incluye tareas muy diferentes, porque dar a conocer quiere decir cosas tan diferentes como educar, informar, conseguir ayuda, entusiasmar... E implica evolucionar en el tiempo, haciendo evolucionar también el estilo y los instrumentos de comunicación, y seguir educando, informando y actuando en el futuro.

Es de extrema importancia que las organizaciones sociales superen todo tipo de reticencia a aplicar las nuevas técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e impacto de sus respectivos mensajes. En una sociedad mediática y compleja, las ONG necesitan tener una identidad clara y nítida que las diferencie del resto de organizaciones empresariales. Por este motivo, las organizaciones sociales tienen que utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para configurar su imagen global.

En la construcción de la imagen de las ONG será necesario una buena planificación y realización de una estrategia de comunicación al servicio de 5 funciones esenciales:

- La organización necesita de donativos privados para su supervivencia.
- La organización se vende ella misma por medio de la difusión de sus propias ideas.
- La organización vende su proyecto de empresa, por medio de la movilización de asalariados, socios y voluntarios.
- La organización vende sus conocimientos y la calidad de los servicios prestados.
- La organización vende persuasión social, por medio de la promoción de cambios de comportamiento.

Las diferencias entre las ONG y las empresas tradicionales no se deben obviar. Mientras que las ONG con amplia base social están en general más preocupadas por los problemas a medio y largo plazo, en el ámbito de la empresa se vive “al día” y al “nada a largo plazo”. Aquí yace una contradicción potencial que puede explicar en parte las reticencias de algunas ONG a aplicar las técnicas comerciales de venta. Estas están diseñadas para empresas dinámicas y que tratan de eliminar capas de burocracia de su funcionamiento interno. En cambio, las grandes ONG se asemejan cada vez más al *modus operandi* de las grandes corporaciones, pero han de procurar de salvaguardar su singularidad para atraer tanto a sectores sociales más proclives al altruismo no mercantilista como para no caer en los errores de las estructuras empresariales excesivamente burocratizadas.

El sociólogo Richard Sennett advierte que en una sociedad en continua transformación, la imagen no será un valor fijo, estable, sino que estará sometida al debate público y a un continuo proceso de transformación. Del conjunto de mensajes percibidos, las audiencias darán mayor credibilidad a unos sobre otros dependiendo de la situación social y del nivel de instrucción del receptor público. Las ONG deben continuar trabajando para hacer llegar a la esfera pública una imagen más clara y diferenciada basada en sus valores originarios, pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también (se) vende.

#### **2.5.6.2 Campañas de comunicación**

Las campañas reúnen todas las funciones de comunicación que se han discutido en un periodo relativamente intensivo y corto, por lo general unos meses. Mediante estas campañas se promueven unos pocos y bien definidos objetivos. Por ejemplo, mejorar las técnicas de cultivo para un producto determinado, o bien el control de una plaga.

Una campaña exige como condiciones previas indispensables que el paquete técnico propuesto sea verdaderamente el apropiado para las necesidades socioeconómicas de la población, y que los insumos y servicios agrícolas que se necesitan estén disponibles enseguida.

Las campañas se basan en un cuidadoso análisis realizado con la población rural acerca de sus conocimientos, actitudes y costumbres respecto de las innovaciones propuestas, de los canales de información que usa y considera confiable, y de otros grupos que ejerzan influencia sobre ella, entre otros aspectos.

Una campaña emplea diferentes canales de comunicación para llegar a su audiencia con un mismo mensaje básico, pero expuesto de maneras ligeramente diferentes. El personal de campo, especialmente capacitado y motivado, cumple un papel clave para la campaña con la comunicación personal directa, y ellos están respaldados por medios de comunicación grupales y masivos utilizados coordinadamente. Las actividades de las campañas se controlan constantemente para verificar su influencia y corregir los posibles errores en los mensajes y en su difusión.

Campañas de este tipo, que manejan intensivamente las técnicas de mercadeo, han resultado ser sumamente satisfactorias para proporcionar a la población la información que necesita, como una base para sus cambios de actitud y de conducta.

### **2.5.6.3 La comunicación corporativa**

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

#### **Principios de la Comunicación Corporativa**

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.



La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

La fórmula de Lasswell (5w/h formula)

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

### **La percepción comunicacional**

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

### **Los paradigmas**

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es el puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

### **La Pirámide comunicacional**

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

**El público/target:** Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

**Público Interno:** Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

**Público Externo:** El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

### **La Comunicación Eficiente**

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación eficiente se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta. En primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejora. En el proceso de la comunicación hay frecuentemente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo: de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que nos podemos encontrar en distintas fases del proceso de comunicación:

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del lector.

Las barreras de la comunicación pueden principalmente personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

**Estereotipos:** Esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

**Efecto halo:** Valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

**Proyección:** Atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

**Percepción selectiva:** Captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

**Físicas** (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

**Semánticas** (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios).

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

#### **2.5.6.4 La identidad corporativa**

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

#### **La Identidad deseada y la Identidad real**

¿Cómo se puede proyectar una imagen si no se tiene una identidad corporativa?

Lo primero que habría que definir es quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.

El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (Introspección), para concluir en cuál es la identidad real.

### **La necesidad sentida vs. La necesidad real.**

En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entra la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, creando los siguientes comportamientos:

- Comportamiento proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

### **¿Se puede medir la identidad?**

El test de Mannheim de Identidad Corporativa, puede medir su efecto interno. Basado en su modelo, la IC concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

En el test se pueden distinguir cinco dimensiones, cuya combinación, mide la identificación del empleado con la empresa:

- Habilidad de identificación del empleado
- Actuación para lograr el éxito

- Niveles de satisfacción con la situación de trabajo
- Clima organizacional. (Mix de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).
- Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (Feedback).

Es muy importante conocer estos escenarios, no sólo por el papel crucial que tienen los empleados en la formación de la imagen externa, sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa inmersa en una economía nacional en crisis.

### **Tipos de Comunicación Interna**

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

### **Formas de comunicación interna**

Acertividad en la Comunicación Interna (proactividad vs. reactividad)

Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del receptor esté orientada hacia la sinergia.

### **Alcance de la Comunicación Interna:**

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

#### **2.5.6.5 La imagen corporativa**

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling, 1996)

### **La empresa y su entorno. (El impacto de la crisis)**

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está

moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

### **La información como base para toma de decisiones**

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores psico/sociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

Según McGuire, el procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

### **Formación de la imagen**

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target. (Cuadro "formación de la imagen corporativa").



## **La conceptualización del mensaje**

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula de Lasswell: Qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por qué se lo vamos a decir.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

## **Tipos de Imagen**

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional o comercial y la motivacional.

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

## **La proyección**

### **Acertividad en la comunicación promocional y motivacional**

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/target identificado.

## **Herramientas de proyección de imagen**

Medios para proyectar la imagen Promocional

- La Publicidad, El Mercadeo.

Medios para proyectar la Comunicación Motivacional

- Propaganda, Campañas de RRPP, Las Relaciones con la Comunidad

## **La eficiencia y cómo medirla**

Una proyección eficiente se desarrolla por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, iniciándose con la emisión del mensaje, penetración en el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, llegando por último al cambio de actitud o comportamiento.

## **Las tecnologías de la comunicación**

En la proyección de una imagen, el mensaje es difundido a través de los medios tradicionales de comunicación, desde el primario hasta la utilización de la autopista de la información. Su administración depende del alcance de los públicos/target.

## **2.6. Formulación de hipótesis**

### **Hipótesis general**

- La inexistencia de un departamento de Comunicación Organizacional limita una estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo entre el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando y los habitantes de las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **Hipótesis particulares**

- El Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando, no tiene una estrategia de comunicación corporativa, porque la comunicación organizacional no manejan profesionales personal técnico.
- Alto porcentaje de habitantes de las comunidades desconocen los proyectos que realiza el Programa de Desarrollo de Área, ante la falta de comunicación corporativa.

### **2.7. Determinación de variables**

- La inexistencia de un departamento de Comunicación Organizacional limita una estrategia de comunicación corporativa para el desarrollo entre el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando y los habitantes de las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha.

### **Variable independiente**

Comunicación Organizacional.

### **Variable dependiente**

Estrategia de Comunicación Corporativa.

## CAPITULO III

### 3. LA METODOLOGÍA.

#### 3.1. Modalidad de la investigación.

##### Cuantitativo-Cualitativo

El tipo de información a obtener será de tipo cualitativo-cuantitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y también el número de investigados que afirman o no, la cualidad de las preguntas realizadas de esa manera una cierta cantidad que permite una estandarización para una toma de decisiones (Hernández R.; Fernández C.; Baptista P., 1995).

El cuantitativo-cualitativo ha generado muchas confusiones, en su mayor parte debidas a que afecta al núcleo del quehacer investigador y a actitudes fuertemente cargadas afectivamente, con el compuesto inconveniente de que no todos los investigadores tienen igualmente racionalizados los supuestos conceptuales de la investigación; y en razones que han dado origen al debate; a que hay quienes se apuntan a la moda sin conocer bien las razones que han dado origen al debate; a que hay quienes se apuntan y son atraídos por un calificativo tan atrayente como el de investigación cualitativa en contraposición al de cuantitativa con resonancias más bien negativas; y a que los hay también que buscan formas de investigación menos formalistas y matematizadas que las empíricas-experimentales.

Se puede distinguir, siguiendo a Smith y Heshusius con tres niveles: El filosófico-epistemológico, el metodológico y el técnico.

Firestone dice que se pueden distinguir también el nivel de los resultados y el de la retórica. Según él, la retórica puede confundir muchas veces los datos.

### 3.2. Tipos de investigación.

- La investigación no será de tipo experimental, porque no se realizará la manipulación de las variables.

- Exploratoria

Porque se realizará un reconocimiento y un sondeo que nos permitirá tener la idea general acerca del PDA y su entorno.

- Descriptivo

Porque se detallará y se explorará los problemas que se presentan en el PDA.

- Histórico

Porque se escudriñará los sucesos y acontecimientos desde el desarrollo del PDA.

- Explicativa

Porque se explicará las diversas realidades que se presentan entorno a este organismo.

- De Campo

Porque se realizará en la parroquia Pasa, donde se encuentra ubicado las oficinas del PDA Pasa-San Fernando y, con los habitantes de las comunidades de Pasa, San Fernando y Quisapincha.

- Documental

Porque la información que se desarrollará en la investigación se recopilará en los libros y más registros que se detallaran más adelante.

### 3.3. Población y muestra.

La investigación se realizará con el equipo técnico del PDA., los padres de los/as 1.910 niños/as patrocinados/as, niños/as patrocinados/patrocinadas, profesores y con quienes en el horario de 14:00 a 16:00 horas, durante en el transcurso de una semana, lleguen a las oficinas del Proyecto; pudiendo ser estas personas que recurren a solicitar servicio, a proveer materiales o servicios, representantes de instituciones que trabajan en convenio con el Proyecto o los representantes de la Oficina Nacional de Visión Mundial Ecuador.

La investigación con los habitantes de las diez comunidades y los niños, se realizará aplicando la fórmula de la Razón del Muestreo en relación con el número de habitantes y niños existentes en cada comunidad.

#### Tabla de población

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Equipo técnico	7	100 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Junta directiva	3	100 %
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100 %</b>

<b>Población</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Padres	50	50 %
Niños/as	20	20 %
Profesores / Otros	30	30 %
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

### 3.4. Operacionalización de variables

#### Hipótesis general

La inexistencia de un Departamento de Comunicación Organizacional limita el Proceso de Comunicación Corporativa entre el Proyecto de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando y los habitantes de las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha.

#### Variable independiente: Comunicación organizacional

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍNDICES, ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un sistema coordinador entre la organización y sus públicos internos y externos, que actúa encaminando técnicas y actividades que facilitan y agilitan el flujo de mensajes que dan entre estos para la consecución de los objetivos de de las dos partes y, a través de ello contribuir al desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación con públicos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los técnicos y los miembros de la Junta conocen los principios fundamentales del PDA.</li> <li>Los técnicos y los miembros de la Junta conocen que programas de desarrollo comunitario que se están realizando.</li> <li>Los técnicos y los miembros de la Junta conocen que se está realizando en el ámbito de desarrollo transformador.</li> <li>Los técnicos y los miembros de la Junta conocen que se está realizando en el ámbito de emergencias, mitigación de desastres y rehabilitaciones.</li> <li>Los técnicos y los miembros de la Junta conocen que proyectos se</li> </ul>	<p><b>Público interno</b></p> <p>¿Conoce Ud. cuál es la Misión Visión del PDA?</p> <p>¿Conoce Ud. qué actividades se están realizando en el área de Salud?</p> <p>¿Conoce Ud. quiénes están trabajando y quiénes se benefician con el proyecto?</p> <p>¿Cuál es la imagen del PDA?</p> <p>¿Cree Ud. que el apoyo del PDA, ha generado algún cambio en vida de los habitantes de Pasa?</p> <p>¿Conoce Ud. las funciones de cada empleado?</p>	Observación, Entrevistas y Encuestas.

		<p>realizan para promover justicia en los pueblos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los técnicos y los miembros de la Junta conocen como y de de donde se gestiona los recursos para financiar los proyectos.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con públicos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los habitantes de las comunidades saben los ámbitos en los cuales trabaja el PDA.</li> <li>• Los habitantes de las comunidades conocen y se benefician de los programas que se realizan en las diferentes áreas que trabaja el PDA.</li> <li>• Los habitantes de las comunidades conocen como y de donde se gestionan los recursos para financiar los proyectos que van satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Los habitantes de las comunidades tienen una imagen positiva del PDA</li> <li>• No se vierten rumores negativos del PDA.</li> </ul>	<p><b>Público externo</b></p> <p>¿Conoce Ud. la existencia del PDA?</p> <p>¿A través de quién llegó a conocer el PDA?</p> <p>¿Sabe desde cuándo trabaja el PDA en la parroquia Pasa?</p> <p>¿Conoce cuáles son las actividades del PDA?</p> <p>¿Cuándo concurre a las oficinas del PDA cómo es la atención?</p> <p>¿Cuál la imagen del PDA?</p> <p>¿En qué debe mejorar el PDA?</p>	



**Hipótesis particulares**

El Proyecto de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando, no maneja un proceso estratégico de comunicación, porque no existen profesionales encargados de la Comunicación Organizacional.

**Variable dependiente: Estrategia de comunicación corporativa.**

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍNDICES, ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es desarrollar un sistema de actividades diseñado a medida, para obtener el resultado deseado por la organización. Es hacer las cosas distintas, pero convenientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar capacidades.</li> <li>Plenitud de vida en salud, educación, economía solidaria, gestión y participación.</li> <li>Dignidad, justicia y esperanza.</li> </ul>	<p><b>Público interno</b></p> <p>¿Conoce Ud. todos los proyectos que el PDA está llevando a cabo?</p> <p>¿Sabe Ud. quienes financian los proyectos que ejecuta el PDA?</p> <p>¿Cree Ud. que los habitantes se sienten satisfechos con los proyectos?</p>	Observación, Entrevistas y Encuestas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emergencias, mitigación de desastres y rehabilitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer capacidades en gestión de riesgo.</li> <li>Formación y conformación de comités</li> <li>Protección del medio ambiente.</li> </ul>	<p><b>Público Externo</b></p> <p>¿Cree que mejorará su condición de vida con el proyecto que ejecuta el PDA?</p> <p>¿Cómo se enteró Ud. de los proyectos que realiza el PDA?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve justicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoca derechos de los humanos.</li> <li>Contribuye a eliminar formas de discriminación.</li> </ul>	<p>¿Sabe Ud. de donde provienen los dineros para los proyectos?</p>	

### 3.5. Técnicas e instrumentos

- De Observación.

Porque permitió obtener la información real de las características de las diversas situaciones que se dan en el entorno del PDA Pasa-San Fernando; para ello se utilizaron el diario y cuaderno de notas, la lista de control y más instrumentos que permitan realizar óptima observación.

- La Entrevista.

Porque se obtuvo información a través del diálogo con los funcionarios del PDA, y un porcentaje considerable de los habitantes de las parroquias involucradas.

- La Encuesta.

Porque se recogió información mediante un cuestionario tanto a las personas que trabajan en el PDA y los habitantes de las comunidades los profesores de ciertas escuelas y otros.

### 3.6. Procesamiento y análisis

- Revisión crítica de la información recogida; separación de información defectuosa.
- Repetición de la recolección en ciertos casos.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

### **3.7. Propuesta de solución**

- Datos Informativos
- Antecedentes de la propuesta
- Objetivos
- Justificación
- Fundamentación teórica
- Metodología o plan de acción
- Administración
- Evaluación

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de la información

**Encuesta:** Dirigida a l@s habitantes, profesores y niñ@s de las diez comunidades que se ubican en las zonas influenciadas por el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando.

**Objetivo:** Obtener información concerniente al conocimiento que tienen sobre el PDA.

#### 1. ¿Usted, ha escuchado hablar del PDA?

Cuadro 1

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	85	85,0
No	15	15,0
Total	100	100

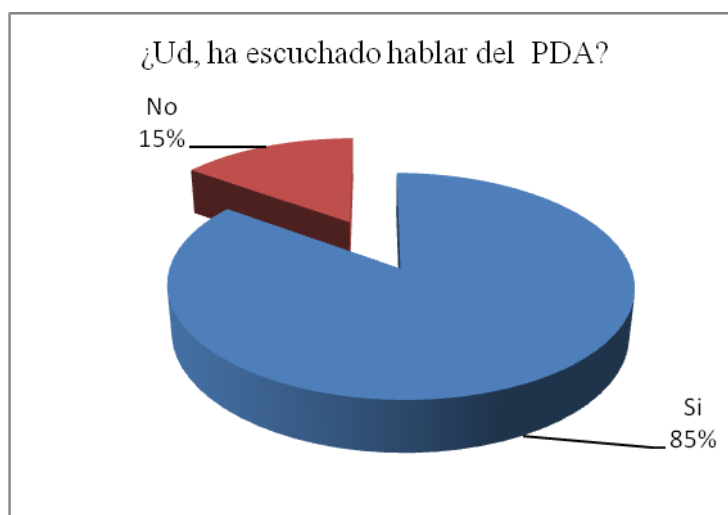


Gráfico 1

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### **Análisis e interpretación**

El Cuadro 1, indica que de un total de 100 personas encuestadas en las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa San Fernando, el 85% ha escuchado hablar de la institución, mientras que el 15% del total de nuestra muestra no han escuchado hablar.

El resultado es muy claro, la mayor parte (85%) de los habitantes de las comunidades dicen escuchado hablar del PDA Pasa San Fernando, ya sea en reuniones, otras personas, incluso por los mismos técnicos de las institución que visitan las comunidades, pero existe un número significativo de personas que lo desconocen, entre ellos están personas que recientemente llegaron a las comunidades o personas extrañas que estaban de pasada por las comunidades.

2. ¿Conoce Ud. las instalaciones del PDA?

Cuadro 2

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	72	72,0
No	28	28,0
Total	100	100

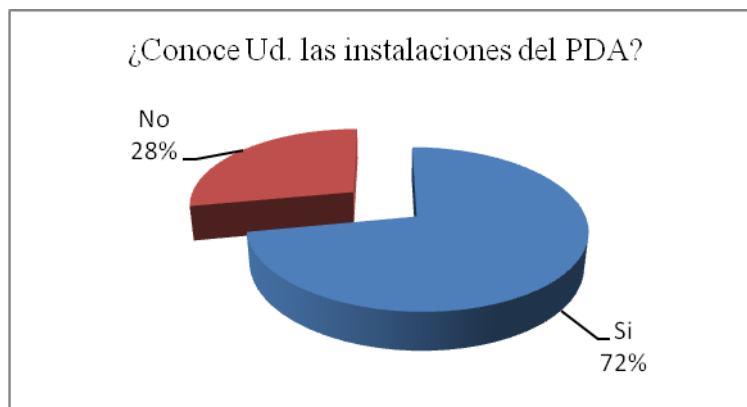


Gráfico 2

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El Cuadro 2, indica que el 72% de las personas encuestadas dicen conocer las instalaciones donde se encuentran ubicadas las oficinas de la institución, mientras que el 28% de las personas no lo conocen.

Esto da la idea que gran parte de la población que dice haber escuchado hablar del PDA, también dice haber visitado las oficinas ya sea por asistir a una reunión o para solicitar apoyo en algún aspecto o incluso otras situaciones, pero existen personas que pese a haber escuchado hablar nunca han visitado las oficinas dando la idea de que a lo mejor no necesitan el apoyo de la institución o a lo mejor no saben el apoyo que esta brinda.

3. ¿Cómo llegó Ud. a saber del PDA?

Cuadro 3

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Alguna reunión	64	64,0
Campaña de difusión	17	17,0
Alguna persona	12	12,0
Otra	7	7,0
	100	100

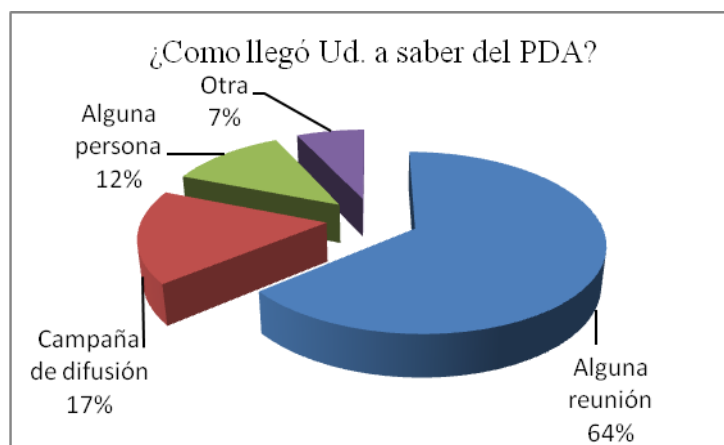


Gráfico 3

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El cuadro 3 refleja que el 64% de los habitantes de las comunidades ubicadas en la zona de influencia del PDA, dicen haber llegado a conocer de la existencia de esta en una reunión, el 17% en una campaña de difusión, el 12% se enteró mediante conversaciones que hacían algunas personas que ya conocían a la institución, y el 7% por otros medios.

Claramente se puede evidenciar que en las comunidades, la mejor manera de dar a conocer a una entidad, son las reuniones, en donde cada una de las partes involucradas expone sus diversas situaciones; seguida por la campaña de difusión, que es otra manera de llegar a comunicar a la gente.

4. ¿Conoce Ud. las actividades a las que se dedica el PDA?

Cuadro 4

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	14	14,0
Más o menos	51	51,0
No	35	35,0
Total	100	100

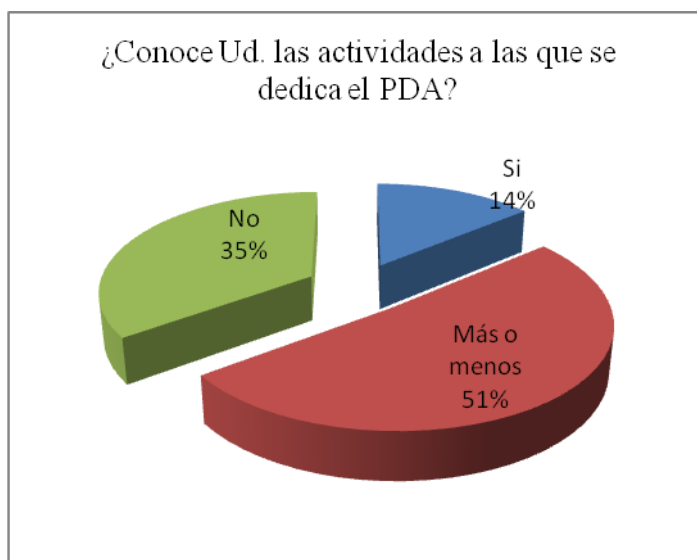


Gráfico 4

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El Cuadro 4 muestra que el 14% de personas dice conocer las actividades a las que se dedica el PDA, el 51% tiene al menos una idea de lo que hace esta institución, el 35% pese a conocer la institución no conoce sus actividades.

Este resultado refleja claramente que un porcentaje altísimo (51%) dice conocer más o menos, y otra parte significativa (35%) no lo conoce; dando estos resultados la idea de que por parte de la institución hace falta mayor preocupación hacia la difusión de las actividades que realiza.



5. ¿Se ha beneficiado de alguna de ellas?

Cuadro 5

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	65	65,0
No	35	35,0
Total	100	100

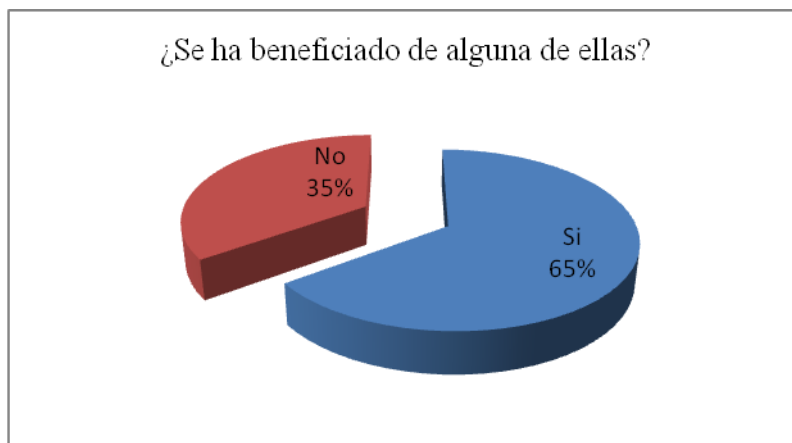


Gráfico 5

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El cuadro 5 refleja que el 65% de los habitantes se ha beneficiado con algún proyecto del PDA, y el 35% no ha recibido.

Esto da la idea de que gran parte (65%) de los habitantes saben de los beneficios que han recibido del PDA, mientras que una parte significativa (35%) no ha recibido o no conoce que también pudo haberse beneficiado de forma indirecta cuando su comunidad recibe algún proyecto. Aquí, se evidencia que ante la falta de un proceso de comunicación la gente está mal informada ocasionando dudas en algún aspecto.

6. ¿Tiene Ud. al menos una idea de la manera como el PDA obtiene recursos para financiar los proyectos que promueve en las comunidades?

Cuadro 8

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	17	17,0
No	15	15,0
Más o menos	68	68,0
	100	100

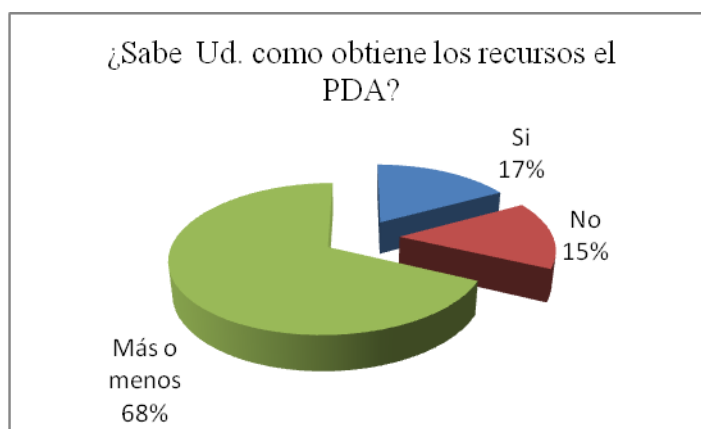


Gráfico 8

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Las cifras del cuadro 8 refleja que el 17% de un total de 100 personas encuestadas dice conocer como el PDA obtiene los recursos para financiar los proyectos en las comunidades, el 68% al menos tiene una idea, mientras que el 15% no sabe como este organismo obtiene los recursos. De tal manera que se puede deducir que en el 83% de los habitantes hay ausencia de unja comunicación estratégica por parte del PDA

Un porcentaje relativamente bajo (17%) es el que cree conocer como el PDA obtiene los recursos, con esto se evidencia que la mayor parte de los habitantes (83%) desconocen ante la falta de proceso estratégico de comunicación que ayude a difundir los aspectos principales de esta institución que trabaja buscando el desarrollo.

7. ¿Alguna vez le han informado de donde provienen los recursos para el PDA?

Cuadro 9

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	25	25,5
Más o menos	62	63,3
No	11	11,2
Total	98	100

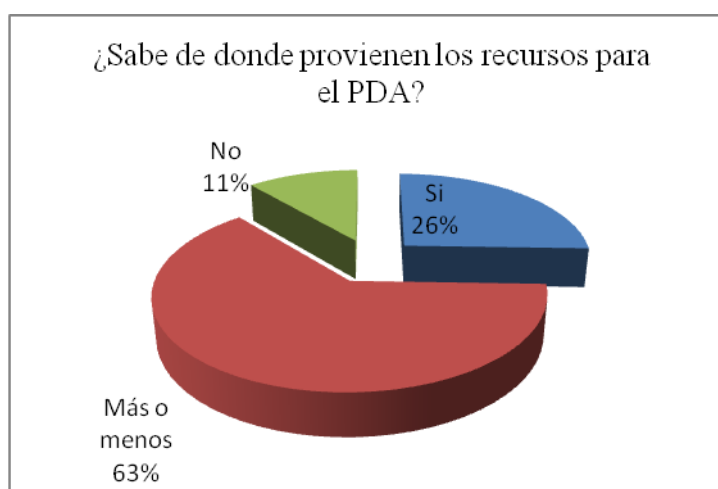


Gráfico 9

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 25,5% de los habitantes, según el cuadro 9, conocen de donde provienen los recursos para el PDA, frente al 63,3% que solamente tiene más o menos una idea y el 11,2% no sabe; lo que nos hace deducir que en el 74% hace falta difusión de información sobre el Proyecto.

Según el gráfico observamos que en la mayor parte de los habitantes hace falta la difusión de información por parte de la institución para que de esa manera la totalidad de los habitantes conozcan completamente de donde provienen los recursos para el PDA.

8. ¿Qué imagen tiene Ud. del PDA?

Cuadro 10

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Muy buena	12	12,0
Buena	35	35,0
Regular	45	45,0
Mala	8	8,0
Total	100	100

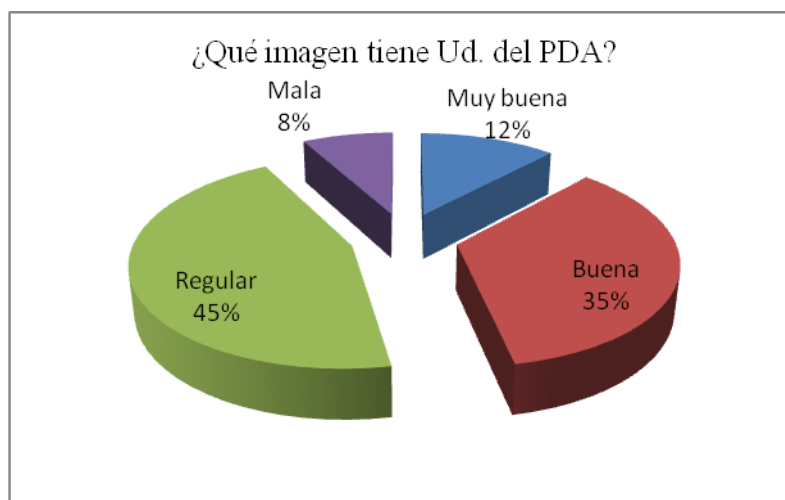


Gráfico 10

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La imagen del PDA según detalla el cuadro 10, para el 12% es muy buena, para el 35% es buena, para el 45% es regular y mala para el 8% de un total de 100 habitantes encuestados.

La imagen de toda institución debería ser Muy Buena, pero según los resultados de nuestra encuesta, el PDA tiene una imagen que varía por diversas situaciones como falta de organización, faltan de apoyo a las comunidades, crear proyectos con la participación de la gente.

9. ¿La relación con los técnicos del PDA es: ?

Cuadro 11

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Muy buena	39	39,0
Buena	50	50,0
Regular	11	11,0
Mala	0	0,0
Total	100	100,0

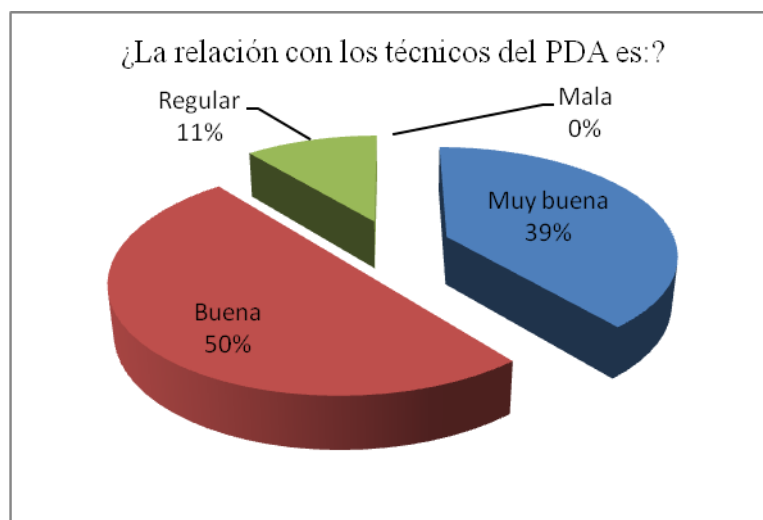


Gráfico 11

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La relación de los habitantes de las comunidades con los técnicos según el cuadro 13, para el 39% es muy buena, para el 50% es buena, para el 11% es regular y una sorpresa, para ninguna persona la relación es mala. Estos son los resultados de las encuestas aplicadas a un total de 100 personas.

Si bien es cierto para la totalidad de la muestra, la relación con los técnicos no es muy buena, por lo que hay que tratar de mejorar ese aspecto muy importante en una institución que trabaja buscando el bienestar de la gente.

10. ¿En las oficinas cómo identifica Ud. a los que trabajan allí?

Cuadro 12

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Usan uniforme	0	0,0
Identificación	0	0,0
Diferentes a los demás	5	5,0
Sentados frente al computador	25	25,0
Conocen	40	40,0
Están en su oficina respectiva	30	30,0
Otra	0	0,0
Total	100	100

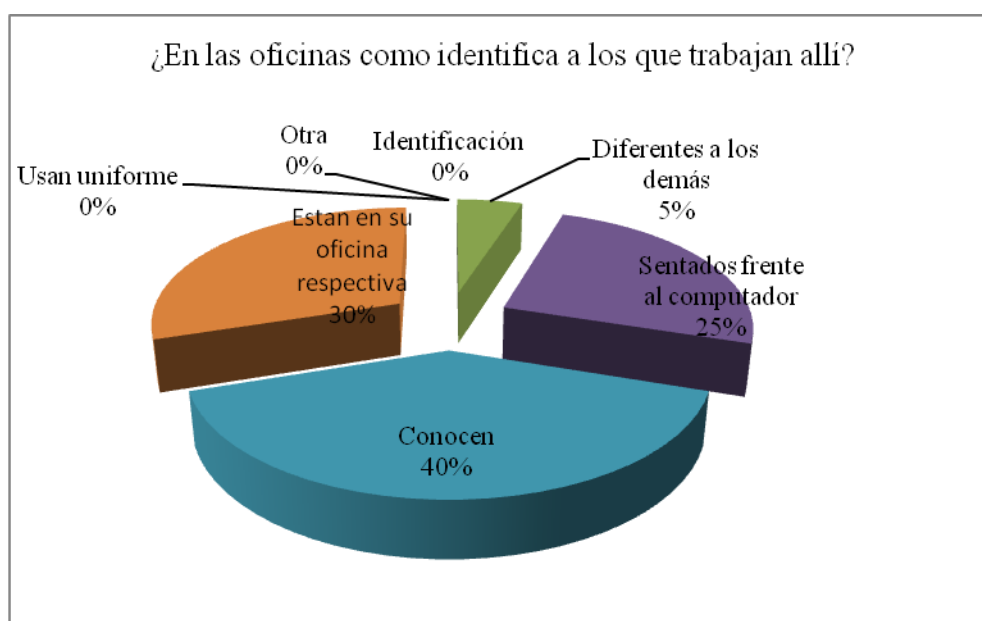


Gráfico 12

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según el cuadro 12, los habitantes de las comunidades, identifican a los que trabajan allí, porque son diferentes a los demás para 5%, porque están sentados frente al computador para el 25%, porque les conocen para 40% y porque están en sus respectiva oficina para el 30%.

En las encuestas realizadas se evidencia que los aspectos por los que se logra identificar a los técnicos en las oficinas son muy ambiguos, deberían utilizar aspectos que les permitan identificar de forma rápida, como por ejemplo un uniforme con colores corporativos.

11. ¿En el campo cómo identifica Ud. a los que están realizando algún trabajo para el PDA?

Cuadro 13

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Llevar uniforme	0	0,0
Identificación	0	0,0
Diferentes a los demás	16	16,0
Conocen	50	50,0
Otra (Cabildo difundió)	34	34,0
Total	100	100,0

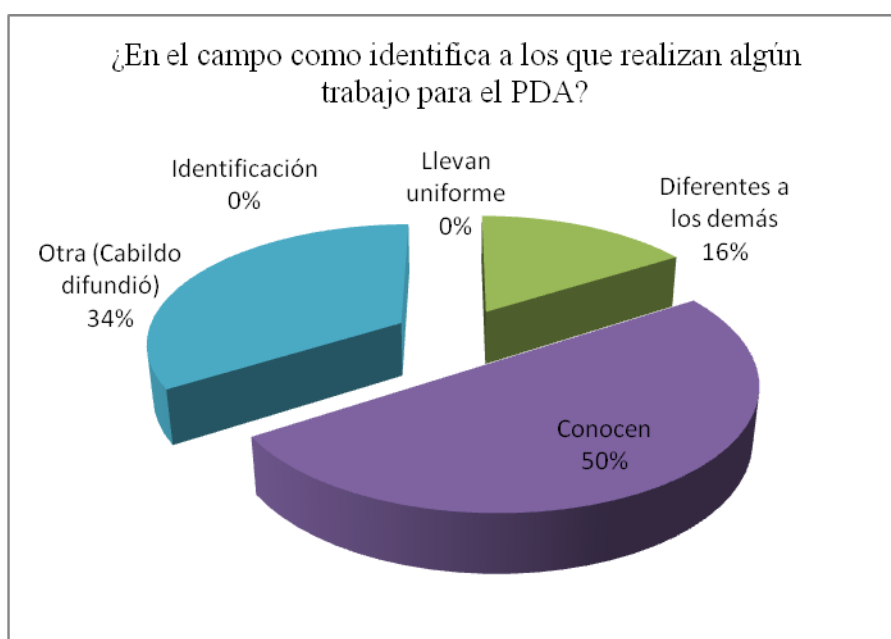


Gráfico 13

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Según el cuadro 13, los habitantes de las comunidades, identifican a los que trabajan allí, porque son diferentes a los demás para 16%, porque les conocen para 50% y porque algún dirigente anuncio su para el 34%.

En las encuestas realizadas se evidencia que los aspectos por los que se logra identificar a los técnicos en el campo son muy ambiguos, deberían utilizar aspectos que les permitan identificar de forma rápida, como por ejemplo un uniforme con colores corporativos, el auto debería llegar un logotipo de la institución.

12. ¿Cuándo Ud. ha visitado las oficinas del PDA la atención ha sido?

Cuadro 14

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Excelente	10	10,0
Buena	78	78,0
Regular	12	12,0
Pésima	0	0,0
Total	100	100,0

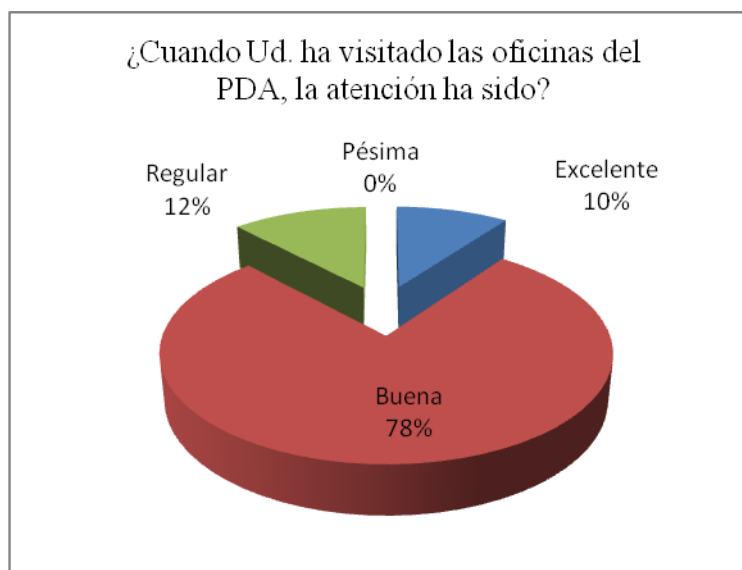


Gráfico 14

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La atención de los técnicos para los habitantes de las comunidades según el cuadro 14, para el 10% es Excelente, para el 78% es buena, para el 12% es regular y una sorpresa, para ninguna persona la relación es pésima. Estos son los resultados de las encuestas aplicadas a un total de 100 personas.

Si bien es cierto para la totalidad de la muestra, la atención de los técnicos no es Excelente, por lo que hay que tratar de mejorar ese aspecto muy importante en una institución que trabaja brindando atención al sector indígena.



13. ¿Qué cree que debería cambiar para mejorar en el PDA?

Cuadro 15

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Ninguna cosa	38	38,0
Atención	10	10,0
Infraestructura física	18	18,0
Personal	1	1,0
Otra (Puntualidad y cumplir horario trabajo)	33	33,0
Total	100	100,0

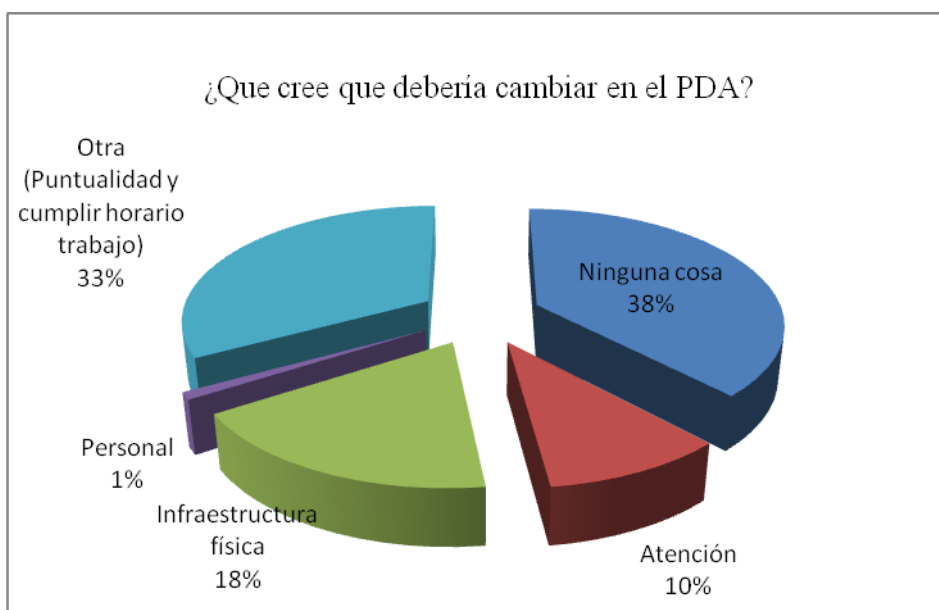


Gráfico 15

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Según el cuadro 15, los habitantes de las comunidades, dicen que, para mejorar el PDA se debe cambiar: ninguna cosa el 38%, atención el 10%, infraestructura física el 18%, personal el 1% y, en puntualidad en el trabajo el 33%.

Sin duda hay el espacio físico en las oficinas es muy reducido llegando a llenarse en los días de feria, lo que hace que la atención sea un poco lenta y no muy apropiada, y por ende hay que realizar una charla sobre la importancia de la puntualidad.

14. ¿Conoce a que se dedican las diferentes Áreas del PDA?

Cuadro 18

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	35	35,0
No	18	18,0
Más o menos	47	47,0
Total	100	100

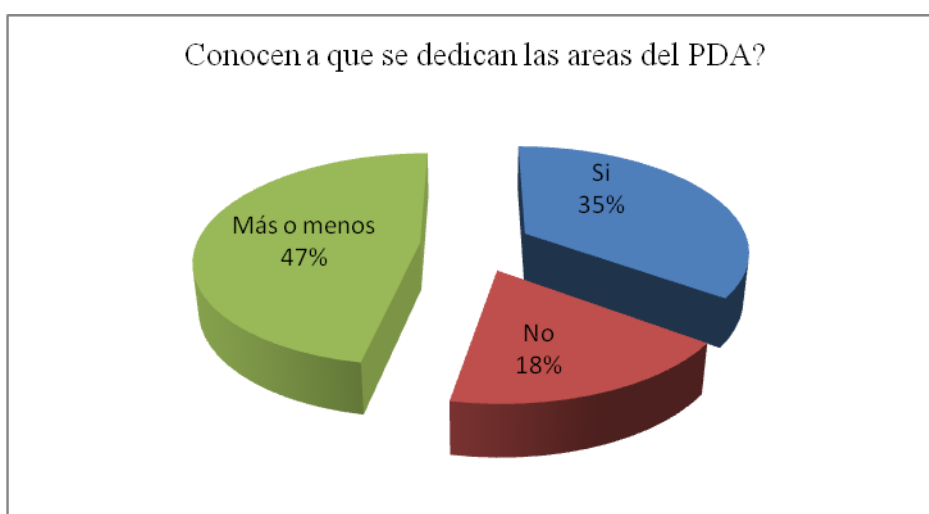


Gráfico 18

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El Cuadro 18 muestra que el 35% de personas conoce las actividades a las que se dedica el PDA, el 18% tiene al menos una idea de lo que hace esta institución, el 47% pese a conocer la institución no conoce sus actividades.

Este resultado refleja claramente un porcentaje altísimo conoce más o menos, y otra parte significativa no lo conoce ; dando estos resultados la idea de que por parte de la institución hace falta mayor preocupación hacia la difusión de las actividades que realiza.

15. ¿Se siente satisfecho con la información que difunde el PDA?

Cuadro 30

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	17	17,0
Más o menos	31	31,0
No	52	52,0
Total	100	100

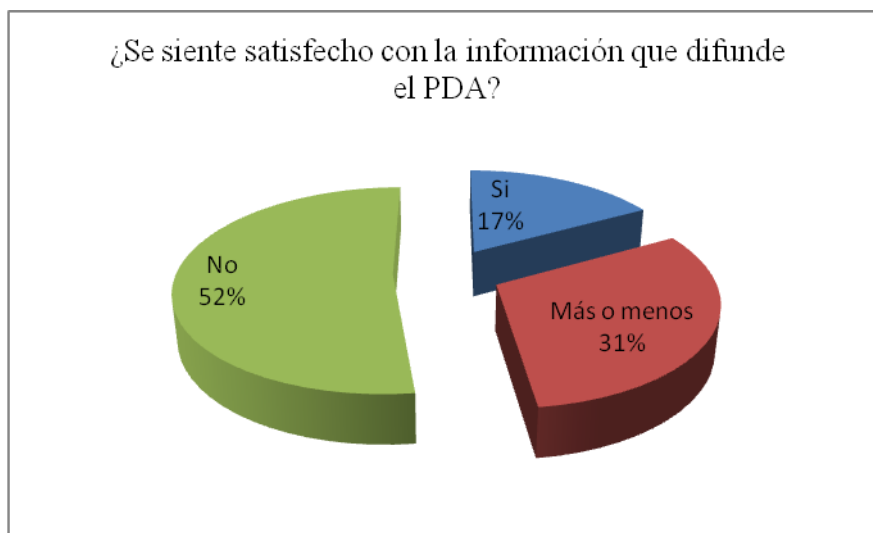


Gráfico 30

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro el 17% de la gente se encuentra satisfecho con la información que difunde el PDA, el 31% medianamente satisfecho y el 52% esta completamente insatisfecho.

Claramente el gráfico 30 refleja la insatisfacción (52%) que sienten los habitantes de las comunidades con la información que el PDA proporciona sobre sus actividades, evidenciando de esta forma que es necesario establecer un proceso de comunicación que a cubrir las expectativas de ese público.

16. ¿En los últimos meses el PDA ha difundido lo que viene realizando?

Cuadro 19

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	26	26,0
No	74	74,0
Total	100	100

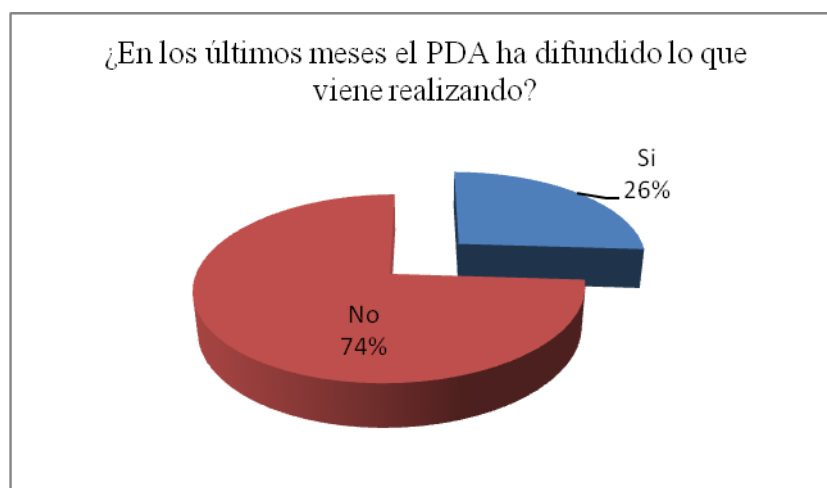


Gráfico 19

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el cuadro 19, el 26% de los habitantes dice que en los últimos meses se realizó una difusión de las actividades del PDA, frente al 74% que dice lo contrario.

Este gráfico refleja todas las situaciones anteriores que se presentan ante la falta de un proceso estratégico de comunicación que involucre más a las partes que se benefician con la cobertura de los proyectos del PDA

17. ¿Cree Ud. que deberían difundir en las comunidades todas las actividades que se encuentra realizando el PDA?

Cuadro 20

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	100	100,0
No	0	0,0
Total	100	100

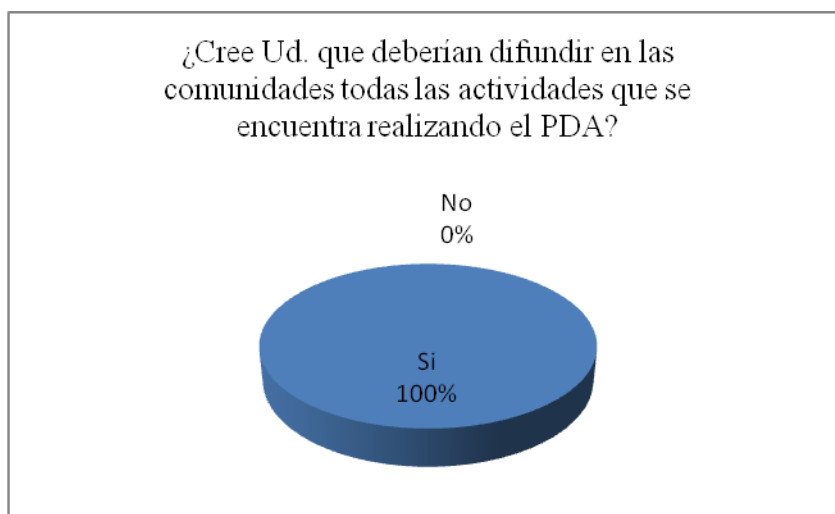


Gráfico 20

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el 100% de los habitantes de las comunidades según el cuadro 20, es importante difundir las actividades que se encuentra realizando el PDA. La totalidad de los encuestados coinciden con esta alternativa, por cuanto sería la mejor manera de mantener a los habitantes de las comunidades completamente informados de todos los aspectos que realiza el PDA, esta se considera como la mejor forma de evitar malos entendidos y cualquier clase de rumores que giran en torno al proyecto. También (gráfico 20) se evidencia que la falta de difusión origina que las gentes, formen su propia perspectiva en torno a una realidad que desconocen.

18. ¿Ha recibido algún folleto de la institución?

Cuadro 21

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	11	11,0
No	89	89,0
Total	100	100



Gráfico 21

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según las cifras del cuadro 21, el 11% de los habitantes expresa haber recibido un folleto de la institución, mientras que el 89% dice lo contrario.

Aquí existe confusión, quienes aseguraron haber recibido un folleto de la institución, habían recibido sí, pero una hoja volante difundiendo algún aspecto de determinada área y no más donde se hable de la institución; por esta razón es necesario que se elabore un folleto de la institución para de esa manera mantener a la gente informada.

19. ¿Le gustaría que los medios de comunicación hablen del PDA?

Cuadro 22

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	94	94,0
No	6	6,0
Total	100	100

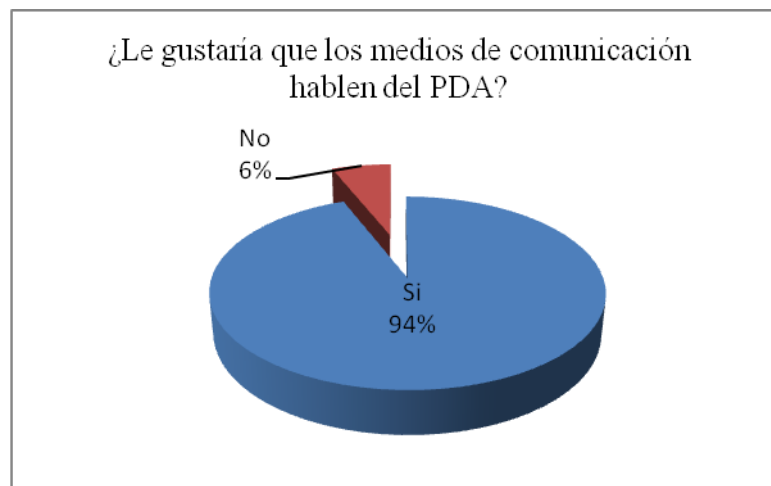


Gráfico 22

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Según el cuadro 22, el 94% de la población habla de la importancia de que los medios de comunicación difundan aspectos relacionados con el PDA, y solo el 6% expresa lo contrario.

Que importante sería que los medios de comunicación hablasen del, PDA Pasa San Fernando, es una respuesta de los habitantes de las comunidades, ya que, de esa forma la institución se daría a conocer no solamente en Pasa, San Fernando y parte de Quisapincha, sino también en otras localidades.

20. ¿Sabe Ud. que actividades que realiza el Área de Patrocinio?

Cuadro 23

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	7	20,0
Más o menos	16	45,7
No	12	34,3
Total	35	100

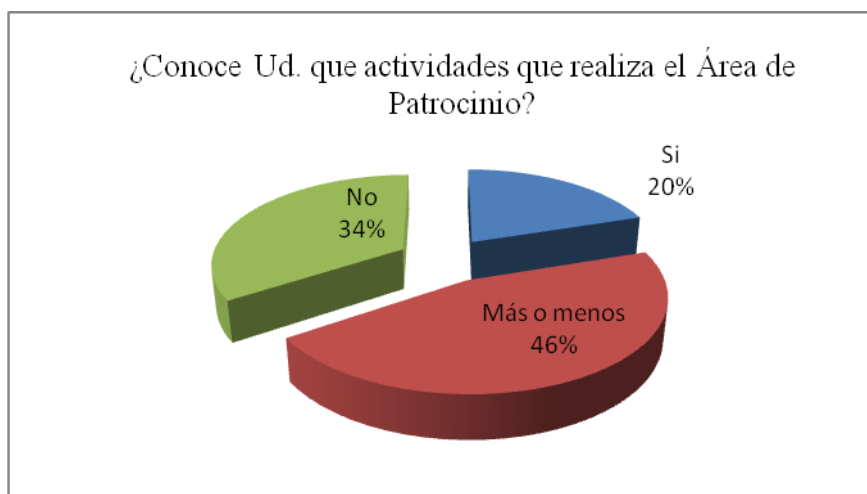


Gráfico 23

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Las cifras del cuadro 23, que de las 35 personas que aseguraron conocer las actividades de cada una de las Áreas, solamente el 20% sabe actividades del Área de Patrocinio, frente al 16%, que dice saber más o menos y, el 34,3% dice no saberlo. Aquí se evidencia algo contradictorio, según el gráfico 18, el 35% de las 100 personas encuestadas dijo conocer a que se dedicaban cada una de las Áreas del PDA, pero según el gráfico 23, solamente el 20% de dicho porcentaje dice conocer las actividades del Área de Patrocinio, mientras que un 80% hace falta información acerca de esta Área.



21. ¿Sabe Ud. a que se dedica el Área de Desarrollo Económico?

Cuadro 24

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	4	11,4
Más o menos	12	34,3
No	19	54,3
Total	35	100



Gráfico 24

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El cuadro 24 indica que el 11,4% de las personas encuestadas saben a qué se dedica a que se dedica el Área de Desarrollo Económico, el 34,3% dice conocer más o menos y el 54,3% no sabe a qué se dedica esta área.

Esto refleja que el 35% de las 100 personas encuestadas, espontáneamente respondieron que conocían las actividades de las diferentes Áreas del PDA; y, de este (Cuadro 18) 35% solamente el 12% dice conocer, mientras que del 88% algunos tienen una idea y otros no. Evidentemente hace falta un proceso estratégico de comunicación que permita a los habitantes conocer el nombre respectivo de esta Área, ya que durante la realización de las encuestas se observó un nivel de confusión con Agropecuaria y Préstamos, pese a que los encuestados habían sido beneficiarios directos por parte de esta Área.

22. ¿Sabe Ud. a que se dedica el Área de Salud?

Cuadro 25

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	13	37,1
Más o menos	19	54,3
No	3	8,6
Total	35	100

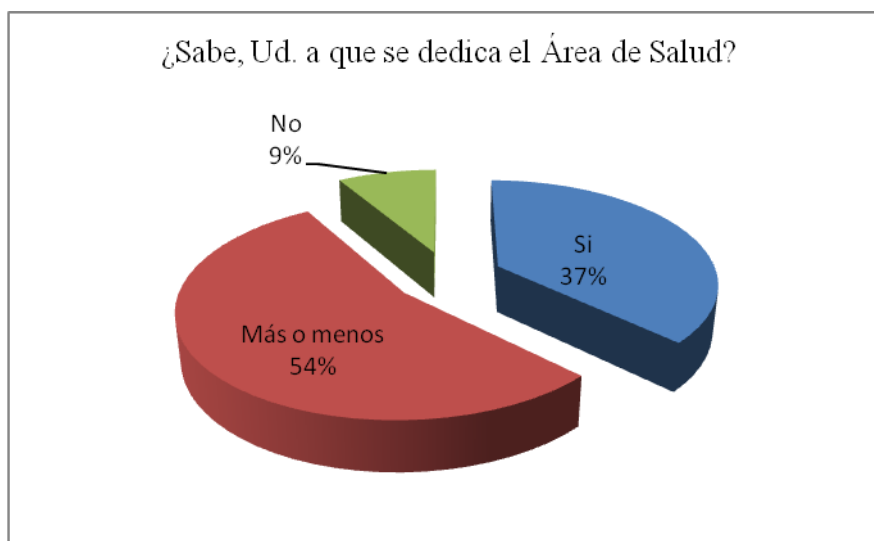


Gráfico 25

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según el cuadro 25, el 37,1% sabe a qué se dedica el Área de Salud del PDA, el 54,3% sabe más o menos y el 8,6% dice no saber, esto del 35% del total de los encuestados que dijeron conocer las actividades del PDA.

Al parecer a esta área un 37% de quienes aseguraron conocer las actividades del PDA (Gráfico 18), saben a qué se dedica y que realiza, sin embargo existe un porcentaje del 63% en donde hace falta mayor información sobre las actividades que realiza esta área pese a que un porcentaje significativo tenía al menos una idea.

23. ¿Sabe Ud. a que se dedica el Área de Educación?

Cuadro 26

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	13	37,1
Más o menos	10	28,6
No	12	34,3
Total	35	100

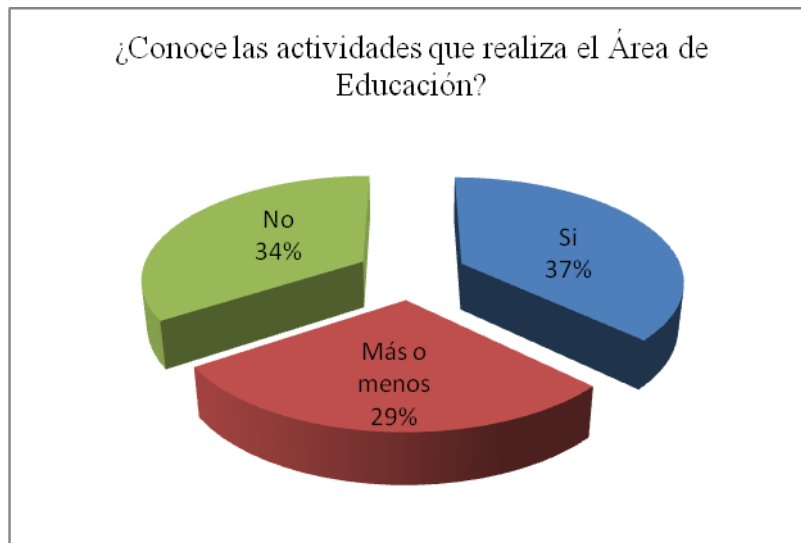


Gráfico 26

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

El presente cuadro indica que de las 35 personas que manifestaron conocer las actividades de las áreas del PDA, apenas el 37% dice conocer a que se dedica el Área de Educación, el 29% dice conocer más o menos y el 34% dice no conocerlo.

Los resultados cada vez son más sorprendentes, por cuanto quienes supuestamente dijeron conocer las actividades de las áreas del PDA (Gráfico 18), la totalidad de estos no conocen (Gráfico 26), evidenciando que la gente conoce únicamente de manera general las actividades del PDA, haciendo notable que hace falta una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo que ayude a mejorar y proporcionar la información suficiente a los habitantes de las diferentes comunidades.

¿Sabe Ud. a que se dedica el Área de Administración?

Cuadro 27

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	9	25,7
Más o menos	19	54,3
No	7	20,0
Total	35	100

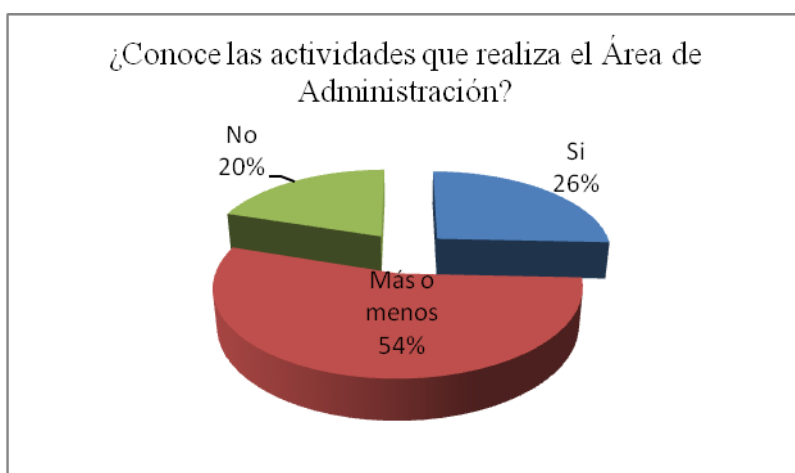


Gráfico 27

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Habitantes, profesores y niñ@s de las comunidades de la zona de influencia del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Este cuadro indica que solo el 26% conoce a que se dedica el área de administración, el 54% conoce más o menos y el 20% no conoce.

Las cifras reflejan que de las 35 personas que decían conocer las actividades a las que se dedican las áreas del PDA, solamente un porcentaje (26%) también dice conocer las actividades del Área de Administración, mientras que entre los que tienen al menos una idea y los que no conocen nada suman el 74%. Aquí se hace evidente la confusión de la gente con el departamento de coordinación y contabilidad; a pesar que esta área es la encargada de todo el movimiento financiero del PDA, casi la gente no presta atención, como al resto de áreas que por su logística de trabajo mismo tienen que salir a las comunidades, y de esa manera estableciendo un vinculo comunicacional con los actores sociales de las comunidades. No obstante, el área administrativa al realizar su trabajo en el interior de las oficinas, no ha podido darse a conocer en su totalidad con los públicos externos.

**Encuesta:** Dirigida a los técnicos del Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando.

**Objetivo:** Obtener información sobre el grado de conocimiento de los principios y actividades del PDA.

1. ¿Conoce Ud., con qué finalidad se creó el PDA?

Cuadro 28

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	4	57,1
No	3	42,9
Total	7	100

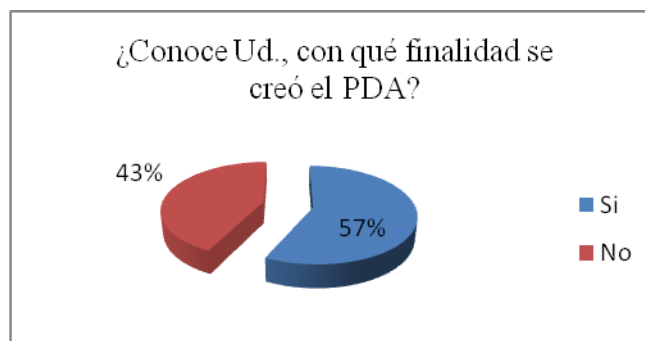


Gráfico 28

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Según el cuadro 28, el 57% conoce la finalidad para la que se creó el PDA; mientras que el 43% desconoce.

Esto refleja que de los 7 técnicos encuestados solamente 4 dicen conocer la finalidad de la creación del PDA y 3 no; aparentemente el desconocimiento es mínimo, pero en realidad se nota que la comunicación no funciona de manera adecuada, puesto que siendo quienes deberían saberlo por estar relacionados de manera directa con la institución no lo están, mucho menos los habitantes de las comunidades.

2. ¿Conoce Ud., la Misión del PDA?

Cuadro 29

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	3	42,9
No	4	57,1
Total	7	100

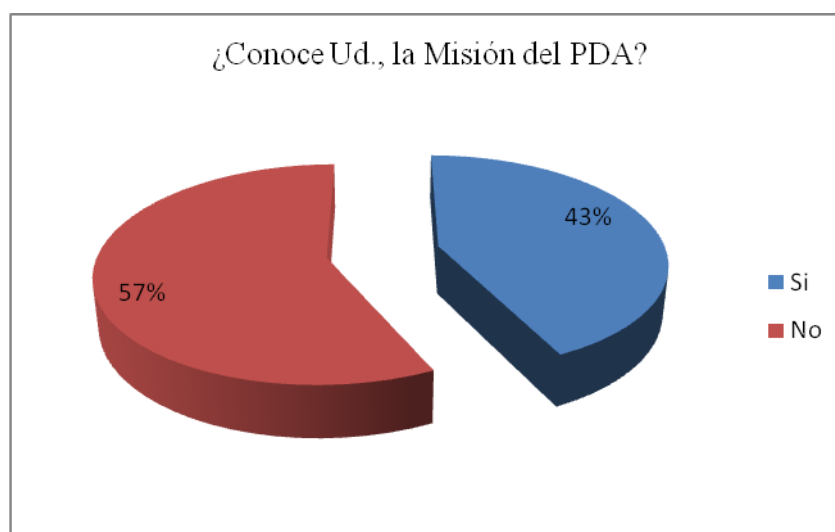


Gráfico 29

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según el cuadro 29, el 43% conoce la misión del PDA; mientras que el 57% desconoce.

Esto refleja que de los 7 técnicos encuestados solamente 4 dicen saber la misión del PDA y 5 aseguran no conocerlo; esto deja en evidencia que la comunicación también está fallando desde el interior de la institución.

3. ¿Conoce Ud., la Visión del PDA?

Cuadro 31

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	2	28,6
No	5	71,4
Total	7	100

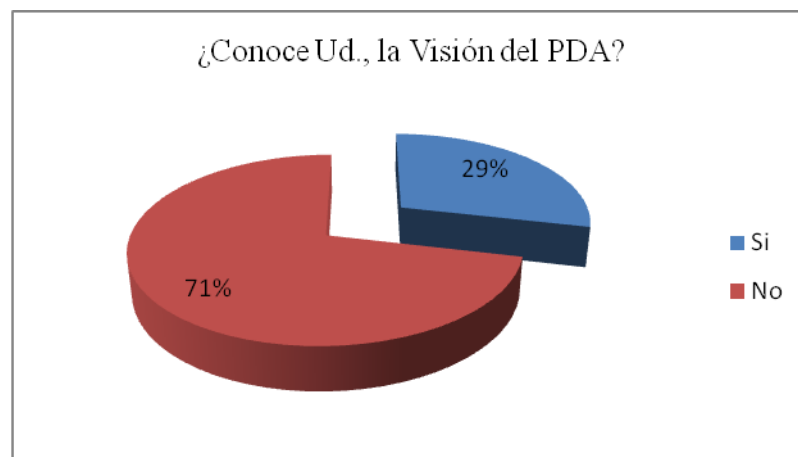


Gráfico 31

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La visión del PDA según detalla el Cuadro 31, no la conocen el 71% y solamente el 29% dice conocerla pero no muy bien.

Los técnicos deben conocer muy bien la visión de la institución para trabajar en función de ella, pero no ocurre esto, demostrando que puede ser por falta de tiempo, descuido o desinterés en conocer las políticas de la institución.

4. ¿Conoce Ud., las actividades que está realizando el PDA?

Cuadro 32

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	6	85,7
No	1	14,3
Total	7	100

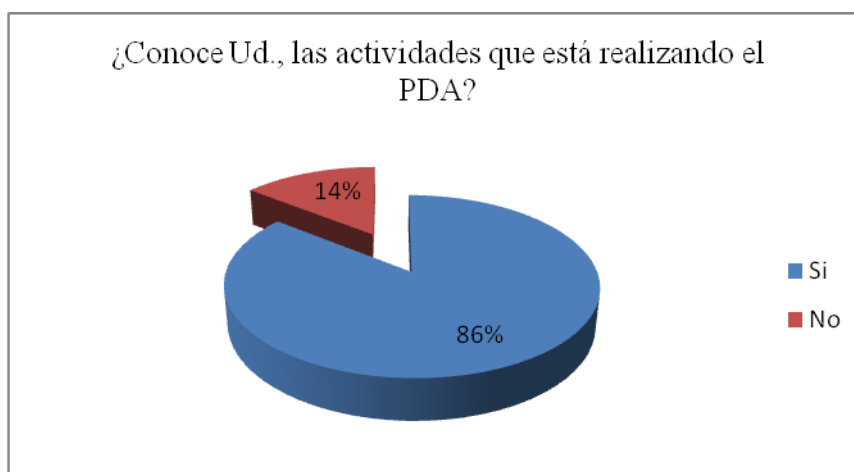


Gráfico 32

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según detalla el Cuadro 32, el 86% dice conocer las actividades que la institución está realizando; mientras que el 14% dice no conocer.

El Gráfico 32 refleja que el personal que labora en la institución conocen de alguna forma las actividades que cada una de las áreas viene realizando la institución; pero al momento de realizar la encuesta se pudo observar que no conocían muy bien puesto que preguntaban a sus compañeros, evidenciando también cierto grado de desconocimiento.



5. ¿Para Ud., la imagen del PDA es: ?

Cuadro 33

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Buena	5	71,4
Regular	2	28,6
Mala	0	0,0
Total	7	100

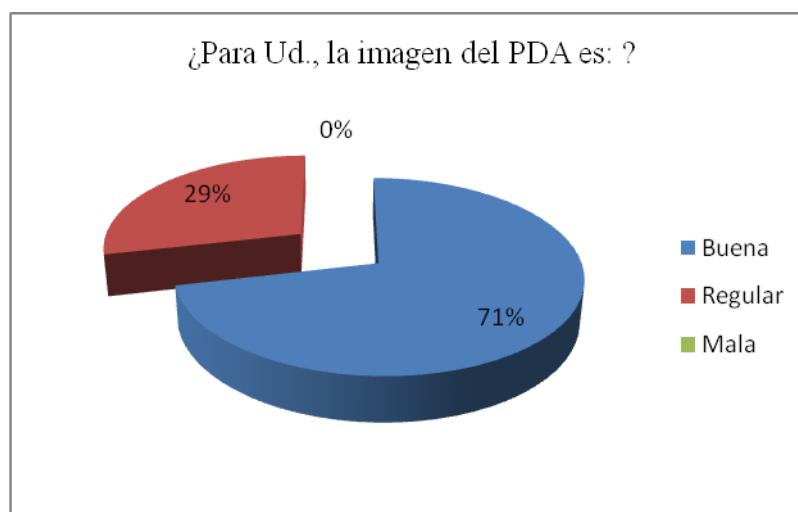


Gráfico 33

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La imagen del PDA según detalla el cuadro 33, para el 71% es buena, para el 29% es regular, de un total de 7 personas encuestadas.

La imagen de toda institución debería ser Buena, pero según los resultados arrojados por la encuesta, el PDA tiene una imagen que varía por diversas situaciones como falta de organización, faltan de gestión interinstitucional y muchas otras situaciones que no querían expresar.

6. ¿La relación con tus compañeros de trabajo / jefe es: ?

Cuadro 34

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Buena	4	57,1
Regular	3	42,9
Mala	0	0,0
Total	7	100

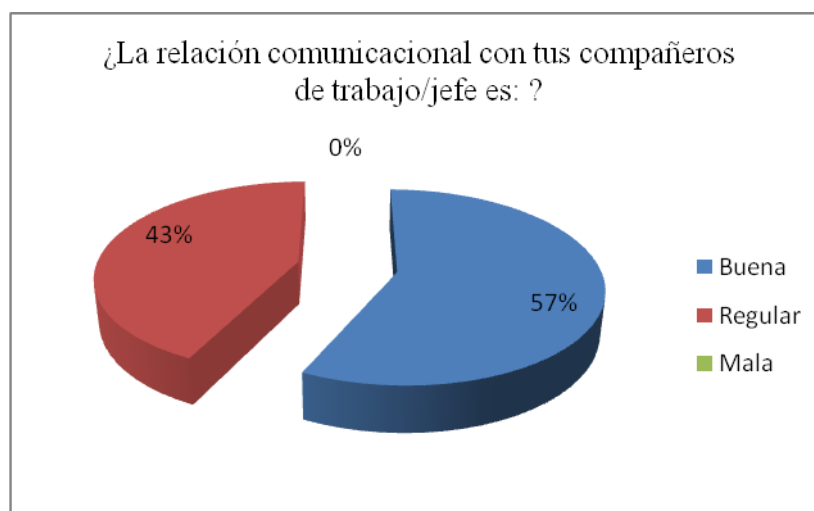


Gráfico 34

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

La relación de los técnicos con sus compañeros/jefe según el cuadro 34, para el 57% es buena, para el 43% es regular, y una sorpresa, para ninguna persona la relación es mala. Estos son los resultados de las encuestas aplicadas a un total de 7 personas.

Si bien es cierto para la totalidad de la muestra, la relación con los compañeros de trabajo no es muy buena, por lo que hay que tratar de mejorar ese aspecto muy importante en una institución que trabaja buscando el bienestar de la gente.

7. ¿Existe en la institución alguna persona responsable del aspecto comunicacional?

Cuadro 35

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	2	28,6
No	5	71,4
Total	7	100



Gráfico 35

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Según el cuadro 35, el 71% de las personas encuestadas aseguran que en la institución no existe una persona responsable del aspecto comunicacional; mientras que el 29% dice lo contrario.

El gráfico 35 demuestra que la institución ha dejado de lado el aspecto comunicacional; pues cree que los mismos técnicos de salud, agropecuaria, patrocinio deben realizar las tareas comunicacionales o que el aspecto comunicacional comprende únicamente realización de eventos; evidenciando que es una de las razones por las cuales los habitantes de las comunidades no están completamente informados, puesto que los técnicos no manejan una estrategia de comunicación para el desarrollo.

8. ¿Cree Ud., que debería existir un departamento/persona encargada de la comunicación?

Cuadro 36

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	6	85,7
No	1	14,3
Total	7	100



Gráfico 36

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

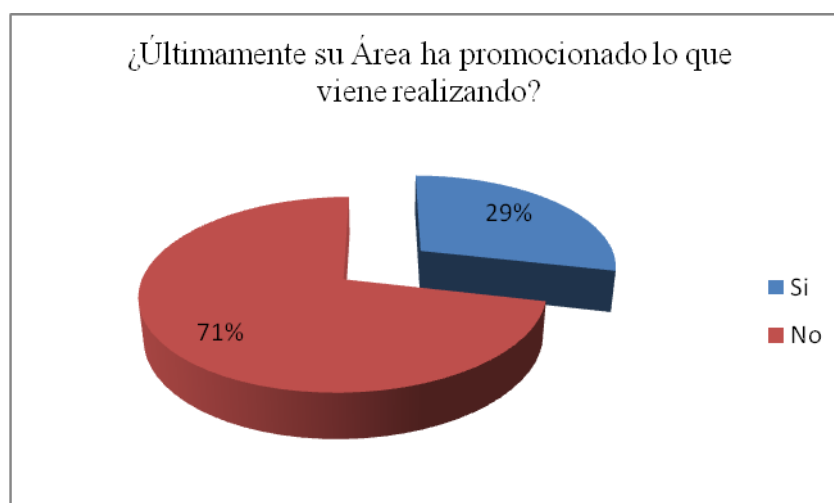
Según el cuadro 36, el 86% de las personas encuestadas creen que debería existir un departamento/persona encargada de la comunicación; mientras que el 14% asegura que no debe existir.

El porcentaje 14% que asegura que no debe existir un departamento/persona encargado de la comunicación, supone que los mismos técnicos están preparados para cubrir también el aspecto comunicacional de cada una de las áreas.

9. ¿Últimamente su Área ha promocionado lo que viene realizando?

Cuadro 37

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	2	28,6
No	5	71,4
Total	7	100



Cuadro 37

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según el cuadro 37, el 29% de las personas encuestadas dice haber promocionado las actividades de sus áreas; mientras que el 71% asegura no haberlo realizado.

El gráfico 37 refleja que existe un porcentaje muy bajo (29%) que dice haber promocionado las actividades de su área respectiva; estas personas aseguraron que únicamente han promocionado ya en el momento mismo de la realización de la actividad.

10. ¿Conoce Ud., si últimamente la institución ha promocionado sobre los principios de la misma?

Cuadro 38

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	1	14,3
No	6	85,7
Total	7	100

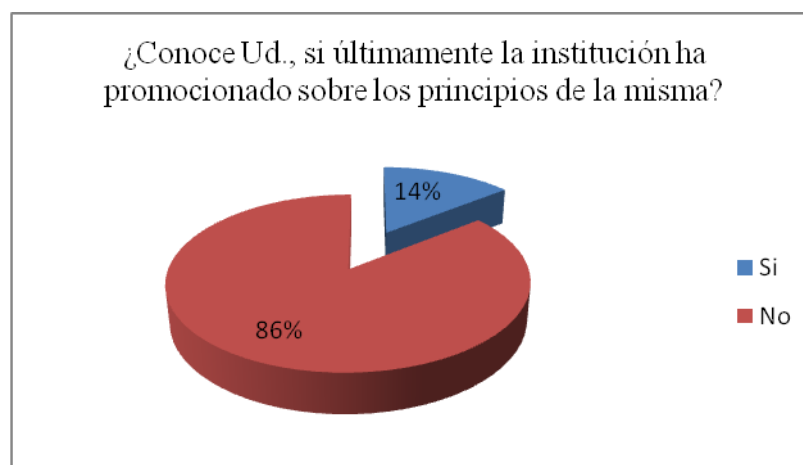


Gráfico 38

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Según el cuadro 38, solamente el 14% dice que últimamente la institución a promocionado sus principios; mientras que el 86% de las personas encuestadas aseguran que no se han realizado.

La realidad que evidencia el gráfico 38 refleja lo que en un inicio (gráfico 19) los habitantes de las comunidades y profesores (74 %) aseguraron que no se han difundido las actividades que viene realizando el PDA, esto deja en claro la falta de un proceso estratégico de comunicación que involucren más a las partes que se benefician con los proyectos.

11. ¿Sabe Ud., el significado del logotipo del PDA.?

Cuadro 39

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	2	28,6
No	5	71,4
Total	7	100

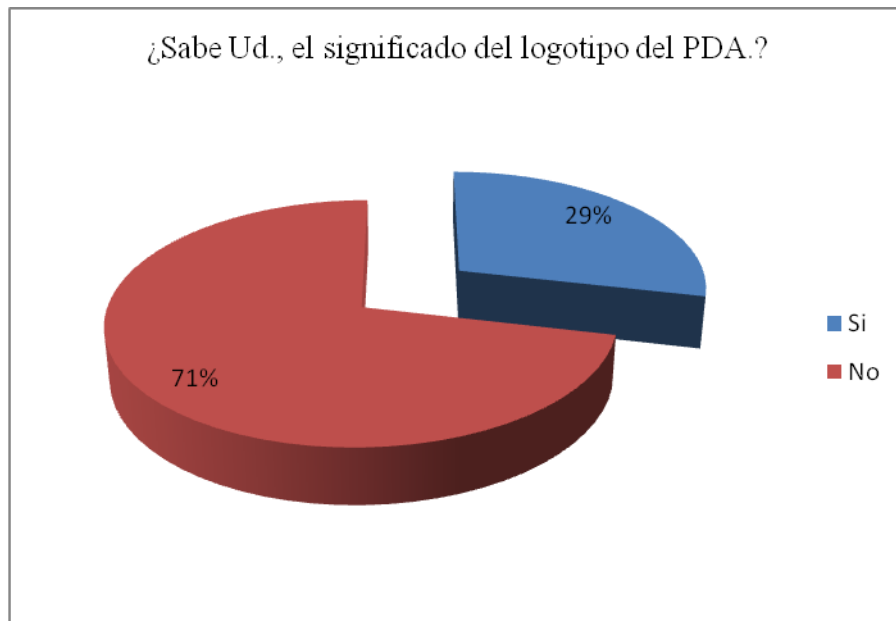


Gráfico 39

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según el cuadro 39, el 29% de las personas encuestadas dice saber el significado del logotipo de la institución; mientras que el 71% asegura que no sabe.

El gráfico 39 refleja que 2 personas de las 7 encuestadas dice saber el significado, pero al momento en que se realizó la encuesta no sabían en su totalidad, evidenciando que hace falta una estrategia de comunicación corporativa.

12. Los medios de comunicación llaman espontáneamente más de cinco veces al año.

Cuadro 40

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	0	0,0
No	7	100,0
Total	7	100

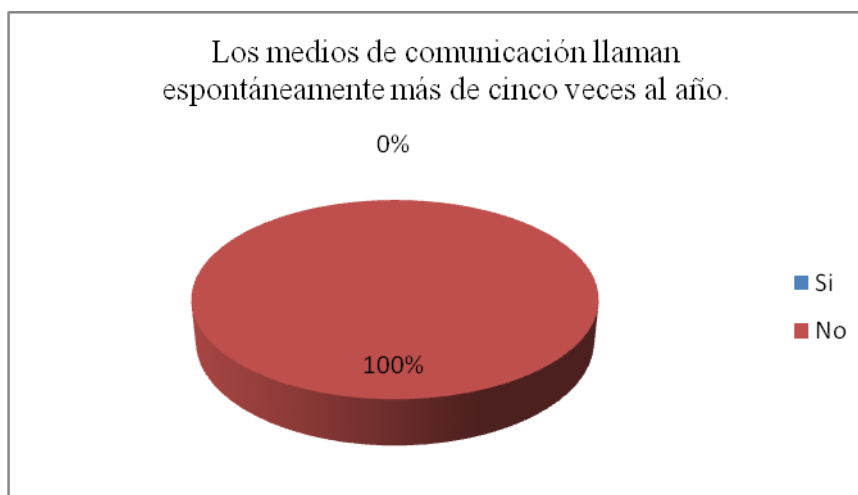


Gráfico 40

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Según el cuadro 40, el 100% de las personas encuestadas dice que los medios de comunicación no llaman para solicitar información sobre las actividades que están realizando.

La realidad que evidencia el gráfico 40 refleja lo que en un inicio (gráfico 22) los habitantes de las comunidades y profesores (94 %) expresaban que sería interesante que los medios de comunicación hablen del PDA, puesto que el 100% de los técnicos encuestados dicen que los mass media nunca llaman, notándose el déficit de comunicacional para promocionar las actividades.



13. En los últimos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el exterior de la entidad.

Cuadro 41

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	0	0,0
No	7	100,0
Total	7	100

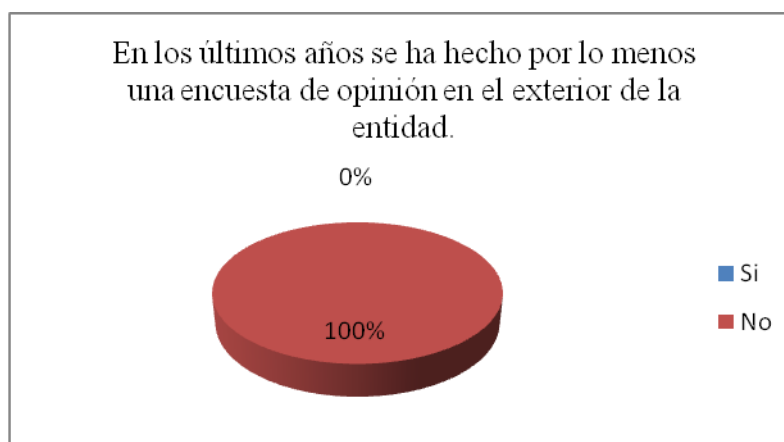


Gráfico 41

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

### Análisis e interpretación

Este cuadro indica que el 100% asegura que en los últimos años no se ha realizado ninguna encuesta de opinión en el exterior de la institución.

Las cifras reflejan que de las 7 personas encuestadas, todas en su totalidad expresaron que no se ha realizado una encuesta de opinión a los habitantes de las comunidades; esto deja en evidencia que tanto los técnicos así como la junta directiva no conoce el verdadero sentir de la gente; es aquí donde se hace necesario implementar un proceso estratégico de comunicación corporativa para el desarrollo donde los actores sociales estén involucrados de forma directa en la elaboración de proyectos para sus comunidades.

14. ¿Existe un folleto de presentación de la institución?

Cuadro 42

Respuesta	# Personas	Porcentaje
Si	0	0,0
No	7	100,0
Total	7	100



Gráfico 42

**Elaborado por:** Jaime Paccha

**Fuente:** Técnicos del PDA Pasa-San Fernando.

**Análisis e interpretación**

Según las cifras del cuadro 42, el 100% de los técnicos encuestados expresan que la institución no tiene un folleto de presentación.

Aquí se puede contrastar con el gráfico 21, donde el 89% de los habitantes aseguran nunca haber recibido algún folleto con información de la institución corroborando lo expresado por los técnicos; por esta razón es necesario que se elabore un folleto de la institución para de esa manera mantener a la gente informada y difundir información de la institución.

**Entrevista:** Dirigida a 3 miembros de la Junta Directiva del PDA Pasa-San Fernando.

**Objetivo:** Obtener información concerniente al aspecto comunicacional que tienen cada uno de ellos.

Los resultados arrojados en la entrevista fueron similares, por ello se realizó una consolidación de la información.

**1. ¿Qué papel juegan la COMUNICACIÓN en su organización al momento?**

Consideramos que la comunicación, es muy importante no solo en la organización, sino también con todos los habitantes de las comunidades para de esa manera evitar malos entendidos, que pueden en muchos casos generar problemas.

**2. ¿Qué experiencias (positivas y negativas) tiene usted con los medios de comunicación (Prensa, Radio, Televisión) en cuanto al lanzamiento de información por parte de su organización?**

La institución no ha tenido relación directa con los medios de comunicación, puesto que lo nuestro afán no es glorificarnos con lo que hacemos en beneficio de las comunidades, más bien los representantes de los medios deberían acudir a la instituciones sociales a solicitar información y difundirla.

**3. ¿Cómo se realiza la comunicación interna en su organización?**

Como en toda organización, la comunicación se la realiza mediante reuniones, talleres, mediante documentos, planificación de actividades y obviamente verbalmente.

**4. ¿Se ha formulado un proceso estratégico de comunicación y/o de imagen corporativa en su organización?**

Una estrategia no, puesto que cada uno de los técnicos responsables de cada área son los encargados de difundir y socializar las actividades que se realizan.

**5. ¿Dispone su organización de un encargado de COMUNICACIÓN?**

No, porque no hay presupuesto para esta área, cuando recién se inicio la institución existía una persona que se desempeñaba como promotor social, pero actualmente no existe.

**6. ¿Existe un presupuesto para comunicación organizacional en su organización?**

No, quizá porque se pensó que la comunicación solamente era entregar oficios, realizar eventos; pero vemos que esta cubre un campo más amplio.

**7. ¿Qué porcentaje de su presupuesto va destinado a la comunicación organizacional?**

Exclusivamente para esta área no existe, pero en cada una de las actividades que realizan las áreas existe un presupuesto para la socialización del proyecto.

**8. Qué porcentaje del presupuesto le gustaría que se destine al aspecto comunicacional?**

El suficiente, en las próximas planificaciones anuales se considerará el presupuesto estipulado en el proyecto que se presentará producto de esta investigación.

**9. ¿Cuál es el déficit más grande de su organización con respecto a la comunicación organizacional?**

La falta de un experto en comunicación, para que él sea el responsable del manejo de todo lo que se refiere a comunicación, sumado a esto la falta de

experiencia para de esa manera prestar la importancia que se debe dar a la comunicación y obviamente también la falta de presupuesto.

**10. ¿Cuáles serán los próximos pasos para mejorar el nivel comunicacional en la organización?**

Primeramente, sería planificar una política de comunicación estratégica, elaboración y mejoramiento de material informativo, mejorar la comunicación interna y externa, todo esto se utilizando el documento producto de esta investigación.

**Ficha de observación**

Esta ficha hace referencia al comportamiento de cada uno de los encuestados al momento de entregar la información.

<b>Características del encuestado</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Indeciso	80 %	20 %
Colaborador	90 %	10 %
Influenciados	50 %	57 %

## 4.2. Verificación de hipótesis

### Hipótesis general

1. **La inexistencia de un departamento de Comunicación Organizacional limita una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo, entre el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa San Fernando y los habitantes de las comunidades de las parroquias de Pasa, San Fernando y Quisapincha.**

- Se comprueba la hipótesis :

En la investigación realizada se pudo constatar que la institución, al encontrarse diseñada para responder a la visión de desarrollo, ha ejecutado algunos proyectos en las comunidades localizadas dentro de la zona de influencia; despreocupándose de informar continuamente de las actividades que realiza, lo que ha originado la gente conceptos equivocados e información tergiversada sobre el trabajo que cumple el Proyecto. Más del 65% de los habitantes no tienen claro o no conocen las actividades que actualmente realiza el Proyecto y sólo el 35% dice conocer de las mismas.

### Hipótesis particulares

1. **El Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa San Fernando, no tiene una Estrategia de Comunicación Corporativa, porque no existen profesionales encargados de la Comunicación Organizacional.**

- Se comprueba la hipótesis:

En la investigación se pudo conocer que (cuadro 30) el 81% de los públicos externos se sienten insatisfechos y mediamente satisfechos con la información que difunde el PDA. Los mensajes no son bien diseñados y orientados al público que se pretende llegar. Esto se origina por la falta de un

profesional en la rama encargado de la Comunicación Organizacional, pese a que los técnicos tratan de hacerlo de mejor manera, existe un vacío que genera descontento en los habitantes.

**2. Alto porcentaje de habitantes de las comunidades desconocen los proyectos que realiza el Programa de Desarrollo de Área al no existir una Comunicación Corporativa orientada al Desarrollo.**

■ Se comprueba la hipótesis:

Las cifras que arrojan las encuestas son preocupantes sobre el nivel de desconocimiento de las actividades de cada una de las áreas y del PDA en general. El 74% de los habitantes, en los últimos meses, dice que no se ha difundido o socializado las actividades que el PDA ejecuta y realiza en beneficio de las comunidades y sus habitantes.

## CAPITULO V

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

De acuerdo al estudio, investigación y análisis realizado, se desprende las siguientes conclusiones:

- De las 100 personas encuestadas en las comunidades influenciadas por el PDA Pasa-San Fernando solo 15 no han escuchado hablar del PDA, es decir que la institución tiene cierto grado posicionamiento en las comunidades, pero a pesar de esto los habitantes no se sienten satisfechos con la información que reciben, el 74% señala que desconoce la mayoría de actividades que ofrece y realiza la institución, esto ha causado que los habitantes formen conceptos erróneos y equivocados sobre los aspectos que giran en torno a la entidad e incluso hacía quienes prestan sus servicios.
- Una de las principales consecuencias para que los habitantes no satisfagan su necesidad de información, es que en los últimos meses se ha dejado de lado la salida a reuniones para difundir y socializar las actividades del PDA, solo el 35% de los encuestados dice conocer las actividades del PDA.
- Los resultados de la investigación reflejan, el descuido de quienes están al frente y, de quienes asisten técnica y financieramente, a la parte comunicacional.
- Los habitantes de las comunidades al estar permanentemente informados sobre las actividades que realiza el PDA, forman sus propia información en base a supuestos, origina que la institución tenga una imagen negativa que en muchos casos ha generado problemas.
- Esta investigación tuvo por otra parte, la intención de incentivar al profesional de la comunicación en la gestión comunicacional de cualquier organización,



sobre todo en aquellas que atraviesan procesos, actualmente frecuentados, los de estrategias corporativas.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Implementar el departamento de comunicación organizacional, o al menos crear un área destinada exclusivamente al manejo del aspecto comunicacional, para que sea el encargado de mejorar no únicamente la imagen de la institución, sino, para que los habitantes de las comunidades estén permanentemente informados de las actividades y proyectos que ejecuta el PDA.
- Considerar los resultados de la presente investigación, a la hora de una toma de decisiones, por quienes están al frente de la institución y quienes asisten técnica y financieramente.
- Determinar en el POA AF/10 (Plan Operativo Anual) un presupuesto para el departamento de comunicación, considerando los aspectos y costos que se estipulan en la propuesta.
- Realizar una consultoría para conocer el impacto que tiene el PDA no solo en la parte de comunicación sino también en todas las áreas de cobertura.
- Motivar a los responsables de cada área (técnicos) que mejoren la comunicación con los habitantes, mientras se implementa el departamento de comunicación.
- Considerar que en un proyecto de desarrollo, jamás puede estar aislada la comunicación.
- Desarrollar estrategias corporativas/normas y procedimientos, que busquen impulsar, junto a la visión y misión de la institución, la cual marcará el nuevo

horizonte de la organización. Estas deben ser debidamente escritas y claramente conocidas por sus integrantes.

- Contribuir a que el departamento encargado de la comunicación organizacional, será el responsable de concretar y dar a conocer las actividades de la institución, mediante la debida planificación con una serie de funciones y normas preestablecidas.
- Elaborar el contenido comunicacional con un lenguaje claro, conciso y preciso sin muchas palabras rebuscadas o técnicas, ya que la mayoría de los habitantes no poseen un nivel de educación que les permita mayor y mejor capacidad de asimilación.
- Los mensajes a demás deben ser llamativos deben estar cargados de contenido, para que puedan ser una herramienta de información de la institución.
- Codificar de manera eficaz toda la información que será emanada por la junta directiva y técnicos y así difundir el mensaje de las diversas actividades a través de los medios o canales con los que se cuente dependiendo del trato y alcance que se le desee dar a la información.
- Analizar las comunicaciones informales, los rumores de la gente, las conversaciones con los técnicos de la institución, puesto que son un tipo de comunicación que debe tomarse en cuenta y dependiendo del caso se debe actuar mediante la toma de decisiones.
- Considerar a la retroalimentación, entre el recurso humano y la institución, un aspecto esencial para el desenvolvimiento de toda organización y una forma de evitarse desviaciones e inconformidad del personal interno como externo, a final de cuentas, es el más afectado y sobre quien recae todo los problemas originados por falta de comunicación.

- Realizar campañas de gran magnitud e importancia promocionando todas las actividades.
  
- Brindar capacitaciones constantes a los habitantes de las comunidades con personal capacitado e incentivando a la gente a ser parte activa del proceso de desarrollo que la institución promueve.

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA

#### 6.1. Datos informativos:

##### 6.1.1. Tema.

Diseño de un Departamento de Comunicación Organizacional que mejore las Estrategias de Comunicación Corporativa para el Desarrollo entre los involucrados con el Proyecto de desarrollo de Área PDA Pasa-San Fernando.

##### 6.1.2. Institución ejecutora.

PDA Pasa-San Fernando, ejecutor de la propuesta juntamente con otras personas que apoyen en la realización de la propuesta.

##### 6.1.3. Beneficiarios.

Los habitantes de las comunidades, los técnicos del PDA Pasa-San Fernando, y todos quienes de alguna manera estén involucrados con la institución.

##### 6.1.4. Ubicación.

La implementación de esta propuesta se realizará en la parroquia Pasa en la sede del Programa de Desarrollo de Área PDA, Pasa-San Fernando, ubicado a una cuadra del Mercado Central, Barrio San Vicente, calle Alarcón. Teléfono: 2486005, y con las comunidades que trabajan con el Proyecto.

##### 6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Seis meses a partir del segundo semestre de 2009. Se estima un período total de un año hasta la evaluación.

### **6.1.6. Equipo técnico responsable.**

- Ejecutor de la propuesta
- Equipo técnico del PDA.

## **6.2. Antecedentes**

En vista de los datos arrojados por el análisis de las encuestas realizadas, es evidente que la comunicación, para resultar mucho más efectiva, debe estar compuesta por acciones y piezas de comunicación diversos y complementaria, incluso debe ser manejada por una área que se dedique exclusivamente al aspecto comunicacional. De este modo el PDA podrá cubrir las diferentes y particulares necesidades de información de los habitantes de las comunidades ubicadas dentro de la zona de influencia y de todos quienes de alguna forma estén involucrados con el Proyecto.

No basta con que su fin sea favorecer a los necesitados, ni con que sean transparentes, eficientes, eficaces ni que trabajen con criterios éticos y cristianos. No basta con serlo, sino que además deben de ser capaces de transmitir a la sociedad que lo son, siempre y cuando se conozca la misión y visión de la organización, cosa que no se evidencio en las encuestas realizadas a los técnicos del proyecto. Y aquí es donde la comunicación organizacional puede resultar clave para el PDA.

Los resultados de las encuestas (86%) llevadas a cabo entre los habitantes de las comunidades aseguraron desconocer gran parte de las actividades a las que se dedica el PDA, y una parte también significativa (76%) de los técnicos desconocían tanto la misión como la visión de la organización; es por esto que consideramos que los procesos de comunicación corporativa manejados desde un Departamento de Comunicación jugarían un papel importante dentro de esta organización, y mucho más tratándose de una entidad que trabaja por el desarrollo de comunidades rurales, que necesita difundir todas las actividades que

viene realizando, para que puedan ser reconocidas públicamente, y poder ser acogidas o rechazadas por la comunidad, y de esa manera evitar malentendidos.

### **6.3. Justificación**

En forma previa a la elaboración de esta propuesta, fue necesario detectar cuáles eran las necesidades de comunicación de todos quienes están involucrados con el PDA.

Con este objetivo se realizaron encuestas con formato periodístico, utilizando para ello preguntas cerradas, que nos permitan una fácil tabulación e interpretación. En los casos en que fue posible, la encuesta se realizó en forma personal. En otros casos, la encuesta se dejó para que fuera respondida cuando el encuestado disponga de tiempo.

Todo acto de comunicación implica información sobre hechos y sobre sentimientos. Teniendo esta premisa encuesta, lo que se buscó a la hora de realizar el trabajo de campo con los encuestados, giró sobre dos ejes distintos y complementarios:

Por un lado, obtener datos fácticos, tales como si estaban completamente informados de las actividades del PDA

Saber cómo veían a la PDA, cómo se sentían con la información que tienen del PDA y qué cosas creían que estaban haciendo falta para mejorar la comunicación.

Esto fue así porque se trabajó con un concepto de comunicación que abarca la información compartida tanto entre públicos internos y externos.

Todos los encuestados se mostraron predispuestos a brindar información, al tiempo que manifestaron interés en que se implementara un ente que se encargue de la comunicación. Fueron claros y concisos a la hora de describir

aquello que, desde su punto de vista y necesidades, haría falta para mejorar el aspecto comunicacional.

Una vez realizadas las encuestas se analizó la información obtenida. De este análisis se obtuvieron los patrones y líneas a seguir para elaborar esta propuesta.

Gracias a que el universo estudiado era accesible, y conociendo muy de cerca la realidad por haber formado parte de esta institución, fue posible llevar a cabo un análisis detallado de las encuestas y contrastar unas con otras.

Así, cerca del 86% de los habitantes encuestados aseguraron desconocer en menor grado y totalmente las actividades a las que se dedica el PDA de igual forma el (65%) también desconocían las actividades de las diferentes áreas. Estos resultados contrastan con sus respectivas realidades: 74 habitantes (74%) afirma que últimamente esta organización no ha difundido lo que viene realizando, hecho que se evidencio, ya que 6 (86%) de 7 técnicos encuestados aseguró que la institución últimamente no ha difundido sus actividades. El total de los encuestados expresó: Que sería importante que el PDA difunda sus actividades en cada una de las comunidades, además el 94% aseguró que le gustaría que los medios de comunicación hablen del PDA, mientras que el 84% afirmó no haber recibido un folleto de la institución. Datos que también se contrastaron con los resultados de las encuestadas a los técnicos quienes (100%) contestaron que no existe un folleto de la institución, que los medios de comunicación nunca llaman a pedir información de algún aspecto, que nunca se ha realizado una encuesta de opinión sobre la imagen del PDA en las comunidades; cinco de siete (71%) expresan que la institución no tiene un profesional de Comunicación en sus filas, porque cada técnico respectivamente se preocupa del aspecto comunicacional.

Con estos antecedentes, podemos afirmar que la comunicación es el mejor medio que tenemos para relacionarnos con el exterior y explicar a una diversidad de públicos lo que hacemos y lo que queremos hacer.

El objetivo de esta propuesta es presentar un modelo de Departamento de Comunicación que permita una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo entre el PDA Pasa San Fernando y todos quienes se encuentren dentro de la zona de influencia

Dentro de toda organización, el Departamento de Comunicación es la pieza fundamental para lograr que sus miembros tanto internos como externos estén motivados, porque a través de la comunicación las personas sienten que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas.

Además, una de las funciones del Departamento de Comunicación es que cada una de las personas estén informadas acerca de la actividad, tarea, logro o inquietud de las otras personas o áreas, con lo cual se genera un mayor interés (e involucramiento) por lo que sucede en la organización.

En este sentido, un buen Departamento de Comunicación refuerza el compromiso de la gente en relación al lugar donde trabaja o pertenece y, por lo tanto, contribuye al logro de los objetivos en forma conjunta.

En el caso puntual del PDA, por ser una organización de desarrollo, un Departamento de Comunicación es la herramienta que facilitará su funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, ya que tanto la gente de las comunidades, así, como los técnicos de la institución estarán informados de las acciones, pensamientos e ideas de cada uno de ellos.

No se trata, entonces, de un simple Departamento de difusión de la información donde hay un solo emisor, sino que la finalidad es generar un flujo de información constante, horizontal y flexible, donde cada uno tiene la posibilidad de participar.

Es por ello que el Departamento de Comunicación que se describe más adelante apunta a lograr una interacción entre los habitantes de las comunidades y los técnicos entre sí.



El objetivo es generar un espacio -dentro del flujo de información antes mencionado donde los miembros, además de estar informado, tenga la posibilidad de participar y hacer llegar sus diversos puntos de vista de las actividades que se realiza.

El PDA debe de hacer un esfuerzo por analizar si la imagen que transmite a sus distintos públicos (socios, voluntarios, empleados, beneficiarios, administración pública, etc. ¿Refleja la realidad de la entidad? ¿Genera una actitud de confianza? ¿Ayuda a conseguir los objetivos perseguidos en lo que respecta al número de socios, el número y el perfil de los voluntarios, los recursos económicos, el interés de la administración?

Estar informados e involucrados en el quehacer cotidiano, es la única forma de trabajar en busca del desarrollo, solo a través de la comunicación hemos de conseguir transmitir la imagen de nuestra organización y que ésta sea un reflejo fiel de sus valores.

#### **6.4. Objetivos**

##### **Objetivo general:**

- Diseñar un modelo de Departamento de Comunicación Organizacional que mantenga permanentemente informados, tanto a públicos internos como publico externo y todos los involucrados con el PDA.

##### **Objetivos específicos:**

- Crear la estructura orgánico/funcional del departamento.
- Determinar los objetivos de cada uno de los elementos del orgánico funcional.
- Establecer las actividades del departamento.

- Realizar un estudio presupuestario para implementar el departamento.
- Disponer del recurso físico y humano para la implementación.

## 6.5. Análisis de factibilidad

### Política

El esfuerzo consciente de las partes involucradas es primordial en un trabajo, por tanto quienes conforman el PDA Pasa San Fernando y el autor de este trabajo como responsable de implementar la propuesta se ha realizado un compromiso de forma voluntaria, para que los habitantes de las comunidades se mantengan permanentemente informados a través de procesos comunicacionales que les permita valorar la importancia del apoyo para el desarrollo, para lo cual se dispone del tiempo y los recursos económicos suficientes que permitirán la ejecución del proyecto que solo busca un único fin “Mejorar la comunicación para alcanzar el desarrollo”.

### Sociocultural

Se trabajará bajo los lineamientos del paradigma crítico-propositivo. Pretendiendo así generar críticas a las situaciones adversas que se viven en ciertas circunstancias de la comunicación para el desarrollo, y a la vez se propondrá verdaderos cambios que ayuden a la transformación no solo en el campo comunicacional, sino también en lo social y cultural, a través de la incorporación de relaciones entre los miembros de las comunidades y los técnicos del PDA que compartirán saberes y sentires propios de su realidad.

### Tecnológica

Al tratarse de propuesta que eminentemente necesita del recurso humano se contará con apoyo de personal idóneo y así también disponemos de recursos tecnológicos como: Cámara digital, computadoras, equipos de impresoras, grabadoras y muchos recursos para poder ejecutar la propuesta.

## **Organizacional**

Tratándose de una propuesta que busca mejorar la comunicación organizacional a través de una Estrategia de Comunicación Corporativa para el Desarrollo y valorar las diferentes situaciones que han atravesado quienes se encuentran inmersos en el ámbito del desarrollo, se trabajará bajo muchos factores como: participación, cooperación, solidaridad y sobre todo equidad de género desde el equipo de trabajo hasta en la información plasmada en cada una de las actividades que se realicen.

## **Equidad de género**

La igualdad de oportunidades para ambos sexos en torno al espacio y al tiempo, es una de las prioridades de la propuesta, puesto que, para logara una verdadera comunicación para el desarrollo implica paridad en la participación.

## **Ambiental**

La comunicación está íntimamente vinculada con la naturaleza, por lo tanto esta propuesta será posible llevarla a la realidad, ya que no perjudica de ninguna manera a la biodiversidad; al contrario al involucrar a una institución que busca el desarrollo sustentable prioriza la concientización con la naturaleza.

## **Económico financiera**

En el aspecto económico, la ejecución de la propuesta se realizará con financiamiento de la institución objeto de la investigación.

## **Legal**

El informarse de las diversas actividades que realiza un organismo con servicio público, no es prohibido por la legislación ecuatoriana, por lo tanto es factible y legal.

6.6. Fundamentación

**Red de inclusiones conceptuales.**



**Red de inclusiones conceptuales.**



### **6.6.1. Comunicación**

La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social"... El término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

### **6.6.2. Comunicación institucional**

La denominada "comunicación institucional" constituye un concepto nuevo, agregado a la terminología de la comunicación para describir una forma, que desde hace muchísimo tiempo, utilizan los grupos humanos secundarios para relacionarse institucionalmente.

Al hacer referencia al grupo secundario, nos referimos a la definición que la sociología hace de las instituciones, entendiéndolas como organizaciones estructuradas, de conductas generalizadas y aceptadas, que se desarrollan en un marco de normas y valores que persiguen fines determinados, en las que sus integrantes mantienen relaciones funcionales con permanencia en el tiempo.

Podemos decir, entonces, que la comunicación institucional es la transmisión de información, ideas, imágenes, símbolos, etc. que realizan justamente las instituciones para mantenerse y proyectarse en el juego de la interacción institucional. Este proceso tiene como característica o naturaleza distintiva, la observación de cuatro premisas básicas y guías para la transferencia comunicacional: la identidad, la actividad, la vocación y la relación. Nuestro reglamento RB-00-01 (Ejército Argentino) desarrolla estas premisas en cuatro capítulos. De esta manera, se describen el origen y evolución de la Institución, sus bases legales, sus funciones y organización y sus recursos humanos, haciéndose especial hincapié en los valores éticos y espirituales en el ejercicio del mando.

Darnos a conocer no es sinónimo solamente de "decir lo que hacemos", sino también de "dar cuenta de eso que decimos que hacemos, haciéndolo".

### **6.6.3. Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se 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, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

#### **6.6.3.1. Departamento de comunicación**

El Departamento de Comunicación define la política de comunicación externa/interna, gestiona las relaciones con los medios de comunicación y desarrolla la estrategia global de imagen institucional de la organización. Además, presta apoyo técnico en materia de comunicación, relaciones internas/externas e imagen a otros departamentos y gestiona la selección y suministro de información sobre materias relacionadas con la actividad de la organización al resto de las unidades y públicos.

#### **Líneas de acción del Departamento de Comunicación**

**Transmisión de información hacia fuera**, y para la captación de fondos para la entidad (La búsqueda de recursos económicos es siempre relevante a corto y mediano plazo).

**Medios de comunicación social,** Que pueden transformarse en verdaderas correas de transmisión de lo que la entidad quiere hacer llegar a la sociedad.

**Relaciones con instituciones,** privadas o públicas, vinculadas al trabajo que desarrolla la organización difundiendo también los proyectos financiados, incluyendo administraciones públicas, coordinadoras de entidades sin ánimo de lucro, responsables políticos, etc.

**Comunicación interna,** (a veces muy descuidada por las organizaciones), dirigida a todos: voluntarios y contratados, beneficiarios, usuarios, junta directiva o miembros del cabildo.

**Investigación e información,** que permitirá a la entidad incorporar la información que necesita para responder a sus necesidades, a inquietudes y propuestas de sus miembros. Se trata de una línea frecuentemente olvidada, pero necesaria.

#### **Áreas del Departamento de Comunicación para una organización sin ánimo de lucro.**

- Responsable de Comunicación
- Comunicación Interna
- Relaciones institucionales
- Comunicación externa y captación de fondos
- Gabinete de Prensa
- Información e investigación.

#### **Funciones de cada una de las áreas del departamento de comunicación.**

- Responsable de Comunicación

Vigilar que cada una de las áreas cumpla con sus funciones.

■ **Comunicación Interna**

Proveer al equipo de toda la información que necesita para su trabajo.

■ **Relaciones Institucionales**

Promover las relaciones con otras instituciones y organismos

■ **Comunicación externa y captación de fondos**

Desarrollar el conjunto de técnicas de captación de fondos.

■ **Gabinete de Prensa**

Transmitir toda la información sobre la entidad a los medios de comunicación social.

■ **Información e investigación**

Recibir e incorporar toda la información necesaria proveniente de los distintos agentes.

**Destinatarios de las Comunicaciones en una ONG.**

**Público interno:**

Junta directiva, usuarios, beneficiarios, familiares de los afectados, voluntarios, contratados.

**Público externo:**

Socios, instituciones cofinanciadoras, empresas, otras ong's, administraciones públicas, proveedores, donante, educador, responsables políticos, medios de comunicación social, sociedad.



### **Que debe planificar el departamento de comunicación**

- Principales líneas de comunicación
- Tipos de beneficiarios y acciones a desarrollar para cada uno de ellos
- Cronograma de acciones
- Presupuesto detallado por actividades
- Medios humanos necesarios
- Coordinaciones internas/o externas a llevar a cabo.

### **Elementos diferenciadores (momentos de verdad) del Departamento de Comunicación**

- Centralita.
- Recepción.
- Atención telefónica en las áreas.
- Actos públicos: ferias, congresos.
- Venta de artículos de promoción.
- Presentación de proyectos.
- Reclamaciones.
- Relaciones institucionales.

### **Los Medios del Departamento de Comunicación.**

- Cartas.
- Folletos.

- Revista periódica destinada a socios, donantes e instituciones colaboradoras.
- Boletín interno dirigido a los miembros del equipo.
- Servicios a beneficiarios o asociados.
- Actos públicos, como congresos o ferias.
- Encuestas.
- Formularios de evaluación.
- Charlas, conferencias o ponencias.
- Webs de la entidad.

### **Las cuatro “I” del Departamento de Comunicación**

**Identificar.** Elegir personas o instituciones que más interesan a la entidad. No olvide incorporar ayudantes y secretarías, que son las personas que deciden si “abrir” la puerta o no.

**Incluir.** Crear y actualizar constantemente una base de datos con funciones, direcciones, teléfonos, correos electrónicos, y cualquier otra información que sea relevante.

**Idear.** Diseñar un plan coherente y práctico, al tamaño de su entidad. Revise periódicamente las acciones para corregirlas y mejorarlas.

**Impulsar.** Asignar un presupuesto para este apartado y ¡utilícelo!. Sea sistemático en su aplicación, y haga que los principales responsables de la entidad lo tengan en cuenta.

### **Ventajas que debe cuidar el Departamento de Comunicación con las relaciones institucionales**

- Permitir hacer llegar sus reflexiones o resultados a distintos líderes de opinión, considerados como importantes dentro de la temática que aborda la organización.
- Abrir puertas y facilitar contactos son también otras de las funciones del departamento de comunicación. Con ello resulta más fácil poder llegar a aquellos interlocutores que la organización puede necesitar en algún momento.
- Contribuir a transformar de manera más profunda y duradera las injusticias y problemáticas a las que enfrentan las entidades sin ánimo de lucro, sobre todo cuando estén relacionados, que se mantienen con administraciones y responsables políticos.

#### **6.6.4. Desarrollo**

El concepto de desarrollo parte de la idea del progreso la cual sostiene que la humanidad ha avanzado en el pasado a partir de una situación inicial de primitivismo, barbarie o incluso nulidad, y que sigue y seguirá avanzando en el futuro. Sin embargo es una idea controvertida, pues la noción de progreso tiene dos tendencias:

- Una es que el progreso consiste en el perfeccionamiento de las herramientas con las cuales el ser humano se enfrenta a los problemas que plantea la naturaleza o el esfuerzo humano por vivir en sociedad,
- La otra el criterio de progreso tiene que ver con el perfeccionamiento cada vez mayor de la naturaleza humana, y sus virtudes para un mayor bienestar espiritual y moral.

#### **6.6.4.1 Proyecto**

Proyecto es una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado. Algunos ejemplos son la construcción de infraestructura física, la extensión de crédito o de financiamiento, la difusión de nuevas tecnologías, la conservación o el manejo de recursos naturales, y el desarrollo de los recursos humanos.

#### **6.6.4.2 Proyecto de desarrollo**

Un proyecto de desarrollo es "un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución."

#### **6.6.4.3 Programa de Desarrollo de Área PDA**

El PDA constituye un conjunto de proyectos de base comunitaria, diseñado para responder a la visión de desarrollo de comunidades cercanas a una misma localidad. Cada programa cuenta con un equipo técnico multidisciplinario que ejecuta el plan de desarrollo elaborado con la comunidad, a través del acompañamiento técnico y el soporte financiero de Visión Mundial Ecuador.

##### **6.6.4.3.1 PDA Pasa San Fernando**

El Proyecto de Desarrollo de Área PDA Pasa San Fernando es una organización de Segundo Grado con el Apoyo Técnico y Financiero de Visión Mundial Ecuador, cuya zona de influencia comprende diez comunidades de las Parroquias Pasa, San Fernando y Quisapincha.

### **6.6.5 Comunicación para el desarrollo**

Para poder alcanzar las metas de desarrollo y combatir la pobreza la comunicación debe de estar integrada en los proyectos de trabajo. La comunicación correctamente implementada es una herramienta vital para alcanzar metas, fortalecer la democracia e incrementar el respeto a los derechos humanos. El proceso de desarrollo mejora cuando más gente participa y la información se fortalece entre todos los actores.

Para que la información y la comunicación sean una fuerza y un recurso vital en un proyecto, es necesario establecer metas reales y evaluar constantemente los resultados obtenidos. Es muy importante aumentar la flexibilidad e intercambiar la información. Las actividades de comunicación ofrecen resultados perdurables a través de un proceso de planeación bien definido señalando claramente los planes de acción, los grupos destinatarios y las expectativas de rendimientos.

La comunicación para el desarrollo aplicada a la capacitación y la extensión en las zonas rurales aumenta su eficacia y su alcance, y asegura la estandarización de la mejor información técnica disponible.

#### **6.6.5.2 Comunicación participativa para el desarrollo (CPD)**

La comunicación participativa para el desarrollo (CPD) puede definirse como "una actividad planificada, basada, de un lado, en los procesos participativos, y del otro, en los medios y la comunicación interpersonal, que facilitan el diálogo entre las diferentes partes interesadas, alrededor de un problema o meta común de desarrollo, con el objetivo de impulsar y ejecutar un conjunto de actividades para contribuir a su solución, o realización, y que apoya y acompaña esta iniciativa"

### **6.6.6 Comunicación estratégica**

Se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta: Anticipación, Decisión.

En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos de toda que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física.

#### **6.6.6.1 Comunicación herramienta estratégica en las ONG**

La comunicación es una transacción entre el emisor y el receptor en la que el producto final percibido tiene un efecto concreto sobre éste, ya que a la vez que modifica su conocimiento sobre la organización, afecta a la impresión que se tiene sobre la misma, condicionando su posible vínculo con la institución. En el caso de las ONG, se manifestará en una mayor adhesión a la causa social promovida y en un mayor acceso a fondos y a voluntarios. El mensaje a transmitir se basa en la misma realidad –la imagen corporativa–, pero al dirigirnos a distintos públicos a través de diferentes soportes y con argumentos adecuados, cabe el peligro de ser percibidos de forma distinta y no complementaria, cosa que no ayuda al establecimiento de una imagen global.

#### **6.6.6.2 Campañas de comunicación**

Una campaña emplea diferentes canales de comunicación para llegar a su audiencia con un mismo mensaje básico, pero expuesto de maneras ligeramente diferentes. El personal de campo, especialmente capacitado y motivado, cumple un papel clave para la campaña con la comunicación personal directa, y ellos están respaldados por medios de comunicación grupales y masivos utilizados coordinadamente. Las actividades de las campañas se controlan constantemente para verificar su influencia y corregir los posibles errores en los mensajes y en su difusión.

Campanas de este tipo, que manejan intensivamente las técnicas de mercadeo, han resultado ser sumamente satisfactorias para proporcionar a la población la información que necesita, como una base para sus cambios de actitud y de conducta.

#### **6.6.6.3 La comunicación corporativa**

Uno de los conceptos claves derivados de la comunicación corporativa es el concepto de imagen. En la mayoría de los autores, la imagen corporativa, está relacionada con la representación mental que los públicos tienen de la organización a partir de la integración de diferentes estímulos que surgen de la experiencia cotidiana y de la interacción. La comunicación corporativa, aparece como la estructura de integración y gestión de las prácticas comunicativas en función de una imagen coherente y sólida en los diferentes públicos. Este desarrollo teórico, permitió establecer la distinción entre imagen corporativa como estructura cognitiva en los públicos y el concepto de imagen visual como estructura gráfica y cromática a través de los cuales la organización se representa visualmente en la sociedad.

#### **6.6.6.4 La identidad corporativa**

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

### 6.6.6.5 La imagen corporativa

"La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target. (Cuadro "formación de la imagen corporativa").

## 6.7 Metodología

MODELO OPERATIVO						
FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Inicial	Aprobación de la propuesta	Desarrollar	Dialogo con la Junta Directiva del PDA, para presentar la propuesta.	Propuesta	Ejecutor	Primer semestre del año 2009
Central	Planificación, Recopilación de información	Definir	Trabajo en equipo con los técnicos del PDA y análisis de los datos recogidos.	Propuesta, grabadora, cámara fotográfica, Computadora, material de oficina, vehículo, recursos económicos y humanos entre otros.	Ejecutor	Tres meses a partir de la aprobación.
Central	Implementación	Ejecutar la propuesta	Llevar a cabo el cronograma propuesto	Económicos, humanos, tecnológicos, y más materiales	Ejecutor y PDA	2 meses
Final	Evaluación	Medir Valorar Avance de la propuesta	Ejecución y aplicación de los instrumentos	Propuesta Económicos Materiales.	Todo el equipo que forma parte del Departamento de Comunicación	Durante todo el proceso de la propuesta.



## 6.8 Administración

### 6.8.1 Recursos.

- Institucionales: P.D.A. Pasa-San Fernando.
- Humanos: Ejecutor de la propuesta, Miembros de la Junta Directiva del PDA, Empleados del PDA, habitantes de las comunidades y otros involucrados con el PDA.
- Materiales:

<b>Detalle</b>	<b>Costo en dólares</b>
Materiales de oficina	1000,00
Viáticos	100,00
Material de ofimática	200,00
Recurso humano (Sueldo mensual)	1.800,00
Copias	20,00
Capacitadores (costo conferencia USD 50, cuatro en el mes)	250,00
Material publicitario	500,00
Refrigerios para asistentes a las conferencias en cada comunidad.	2.000,00
Imprevistos	500,00
<b>Total</b>	<b>5.370.00</b>

- Económicos: Todos los gastos que demande la ejecución de esta propuesta serán asumidos en su totalidad por el PDA Pasa San Fernando.

## 6.9 Previsión de la evaluación

Plan de Monitoreo y Evaluación	
PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El PDA Pasa San Fernando y el ejecutor de la propuesta.
¿Porque evaluar?	Por que se recogerá información que nos permita tomar ciertas decisiones y por la necesidad de conocer si lo propuesto cumple con las expectativas de los habitantes de las comunidades influenciadas por el PDA y el ejecutor de la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para recopilar datos, establecer situaciones en las que se pueda observar el logro de los objetivos.
¿Que evaluar?	La puesta en práctica de la propuesta.
¿Quién evalúa?	El ejecutor de la propuesta y quienes se encuentren en el departamento de comunicación.
¿Cuándo evaluar?	Durante toda la ejecución de la propuesta y al final de la implementación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Comparar datos con los objetivos propuestos realizando un diagnóstico a todos quienes se encuentren involucrados con el PDA Pasa san Fernando.

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### 1. Bibliografía.

- BERGER Gabriel. (Año 2002). “Alianzas estratégicas en organizaciones sin fines de lucro”. Papeles de trabajo.
- BERLO, David K. “El Pensamiento, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos”. Ateneo, Buenos Aires.
- BERLO, David K. “El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica”. Ateneo, Buenos Aires.
- CARO, Guillermo. (Año 1997). “Publicidad de bien social; “Generando Comunicación”. Paulinas Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires.

- Comunicación. (Año 2001). “La comunicación en las organizaciones comunitarias”; “Programa de capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias” / Ideas, n4; GIN 11. Grupo de Fundaciones.
- FERNÁNDEZ, Collado, Carlos. “La Comunicación en las Organizaciones”. Ed. Trillas. México.
- FISKE, John. “Introducción al Estudio de la Comunicación”. Editorial Norma, Colombia.
- FLOREZ, Mónica Valle. “Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI”. Barranquilla, Colombia
- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY, James H. Jr. (Año 1994). “Las Organizaciones”. Addison-Wesley Iberoamericana, Usa.
- HERRERA MARTÍNEZ, Gabriela. (Año 2004). “**¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?**”. Ed. Mico Panoch, Argentina.
- HERRMANN, Frank. (Año 2002). “Relaciones Públicas para ONG”. Tarea, Asociación Gráfica Educativa, Lima, Perú.
- HIERRO, María de los Ángeles. “Comunicación estratégica”. Estudiante Universidad Complutense de Madrid.
- HODGETTS, Richard. (Año 1983). Comportamiento en las Organizaciones. Mc Graw Hill, México.
- KOTLER, Philip y Roberto, Eduardo I.: (Año 1992). Marketing Social, Ediciones Díaz de Santos.
- NAVARRO, J.A. (Año 2000). “La comunicación en las ONG. Curso de Comunicación” Empresarial. Universidad Internacional de Andalucía. La Rabida. Huelva.
- OMALENDI, Gabriela. (Año 2003). “Cómo realizar un plan de comunicación”. Ed. Dick Bigh, Argentina.

- PASQUALI, Antonio. “*Comprender la Comunicación*”, Ed. Monte Ávila, Caracas.
- RODRÍGUEZ, Ingrid. (Año 2005). “Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista”. (CUBAENERGIA). La Habana, Cuba.
- ROMERO, Patricio. (Año 2001). “Formulación y gestión de proyectos de desarrollo”. Mailxmail.com
- SAYAZO, Leonardo E. (Año 2003). “Investigación en Comunicación Organizacional”. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- SANTIAGO, Luís. “Ensayo de Comunicación Estratégica”

## 2. Anexos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**ANEXO N° 1**

ENCUESTA: Dirigida a los técnicos que trabajan en el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa san Fernando.

OBJETIVO: Obtener información sobre el grado de conocimiento de los principios y actividades del PDA.

15. ¿Conoce Ud., con qué finalidad se creó el PDA?  
SI ( ) Cuál es? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
16. ¿Conoce Ud., la Misión del PDA?  
SI ( ) Cuál es? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
17. ¿Conoce Ud., la Visión del PDA?  
SI ( ) Cuál es? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
18. ¿Conoce Ud., las actividades que está realizando el PDA?  
SI ( ) Cuál es? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
19. ¿Sabe Ud., como se financian los proyectos que promueve el PDA?  
SI ( ) Cómo? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
20. ¿Sabe Ud., quienes financian los proyectos que promueve el PDA?  
SI ( ) Quienes? NO ( ) Porqué?  
.....  
.....
21. ¿Para Ud., la imagen del PDA es: ?  
BUENA ( ) Porqué? REGULAR ( ) Porqué? MALA ( ) Porqué?  
.....  
.....
22. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?  
BUENA ( ) Porqué? REGULAR ( ) Porqué? MALA ( ) Porqué?  
.....  
.....
23. ¿La relación comunicacional con tu jefe es: ?  
BUENA ( ) Porqué? REGULAR ( ) Porqué? MALA ( ) Porqué?  
.....  
.....
24. Cuando Ud., necesita comunicar algo. ¿Cómo lo hace?  
CARA a CARA ( ) ENVIANDO PAPELES ( ) OTRA ( ) Cuál?  
.....  
.....
25. ¿Existe en la institución alguna persona responsable del aspecto comunicacional?  
SI ( ) NO ( )
26. ¿Cree Ud., que debería existir un departamento/persona encargada de la comunicación?  
SI ( ) Porqué? NO ( ) Porqué? TALVEZ ( ) Porqué?  
.....  
.....

27. ¿Últimamente su Área ha promocionado lo que viene realizando?  
SI ( ) Cómo? NO ( ) Porqué?  
.....
28. ¿Conoce Ud., si últimamente la institución ha promocionado sobre los principios de la misma?  
SI ( ) Cómo? NO ( )  
.....
29. Existe un logotipo de la institución  
SI ( ) NO ( )
30. Solo hay un logotipo y se usa sin ninguna variación, salvo para impresiones en blanco y negro.  
SI ( ) NO ( )
31. ¿Sabe Ud., el significado del logotipo del PDA.?
32. Los medios de comunicación llaman espontáneamente más de cinco veces al año.  
SI ( ) NO ( )
33. En los últimos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el exterior de la entidad.  
SI ( ) NO ( )
34. En las oficinas, a Ud., le identifican que trabaja allí. Porque:  
USA UNIFORME ( ) LE CONOCEN ( ) PORTA CARNET ( )  
ESTA FRENTE AL ESCRITORIO ( ) OTRA ( ) Especifique.  
.....
35. En el campo, a Ud., le identifican que realiza un trabajo para la entidad. Porque:  
USA UNIFORME ( ) LE CONOCEN ( ) PORTA CARNET ( )  
DIFERENTE A LOS DEMÁS ( ) OTRA ( ) Especifique.  
.....
36. Existe un folleto de presentación de la institución  
SI ( ) NO ( )
37. ¿Qué cargo desempeña Ud.?  
.....

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**ANEXO N° 2**

ENCUESTA: Dirigida a l@s habitantes de las diez comunidades que se ubican en las zonas influenciadas por el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa san Fernando.

OBJETIVO: Obtener información concerniente al conocimiento que tienen sobre el PDA.

24. ¿Usted, ha escuchado hablar del PDA?

SI ( ) NO ( ) Le gustaría conocer a institución ( )

25. ¿Conoce Ud., las instalaciones del PDA?

SI ( ) NO ( )

26. ¿Cómo llegó Ud., a saber del PDA?

Alguna reunión ( ) Una campaña de difusión ( ) Alguna persona ( ) Otra ( )  
Especifique.

27. ¿Conoce Ud., las actividades a las que se dedica el PDA?

SI ( ) NO ( )

Cuales.....

28. ¿Se ha beneficiado de alguna de ellas?

SI ( ) NO ( )

Como.....

29. ¿Conoce a alguien que haya recibido ayuda del PDA?

SI ( ) NO ( )

Qué.....

30. ¿Qué apoyo han recibido tus hijos?

.....

31. ¿Qué apoyo ha recibido tu comunidad?

.....

32. ¿Cuándo necesita solicitar algo cómo lo hace?

SOLICITUD ( ) DIALOGANDO ( ) OTRA ( ) Especifique

.....

33. ¿Tiene Ud., al menos una idea de la manera como el PDA obtiene recursos para financiar los proyectos que promueve en las comunidades?

SI ( ) NO ( ) MAS O MENOS ( )

Como.....

34. ¿Alguna vez le han informado de donde provienen los recursos para el PDA?

SI ( ) NO ( )

De donde.....

35. ¿Qué imagen tiene Ud., del PDA?

MUY BUENA ( ) BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )

Porqué.....

36. ¿La relación con los técnicos del PDA es: ?

MUY BUENA ( ) BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )

Porqué.....

37. ¿En las oficinas cómo identifica Ud., a los que trabajan allí?

Usan Uniforme ( ) Identificación ( ) Diferentes A Los Demás ( )

Sentados Frente Al Computador ( ) Conocen ( ) Otra ( ).

38. ¿En el campo cómo identifica Ud., a los que están realizando algún trabajo para el PDA?  
Llevan Uniforme ( ) Identificación ( ) Diferentes A Los Demás ( )  
Conocen ( ) Otra ( )
39. ¿Cuándo Ud., ha visitado las oficinas del PDA la atención ha sido?  
EXCELENTE ( ) BUENA ( ) REGULAR ( ) PESIMA ( )  
Porqué.....
40. ¿Qué cree que debería cambiar para mejorar en el PDA?  
ATENCIÓN ( ) INFRAESTRUCTURA FISICA ( ) PERSONAL ( ) OTRA ( )  
Especifique.....
41. Cuándo necesitan comunicarle algo a Ud. ¿Cómo lo hacen?  
CARA a CARA ( ) Enviando documentos ( ) OTRA ( )  
Cual.....
42. ¿Cómo preferiera que le comuniquen algún aspecto?  
CARA a CARA ( ) Enviando documentos ( ) OTRA ( )  
Cual.....
43. ¿Conoce Ud., a que se dedican las diferentes Áreas del PDA?  
SI ( ) NO ( )  
Patrocinio: .....Salud: .....  
Desarrollo Económico: .....Educación: .....  
Administración: .....
44. ¿En los últimos meses el PDA ha difundido lo que viene realizando?  
SI ( ) NO ( )  
Como.....
45. ¿Cree Ud., que deberían difundir en las comunidades todas las actividades que se encuentra realizando el PDA?  
SI ( ) Para qué NO ( ) Porqué  
.....
46. ¿Ha recibido algún folleto de la institución?  
SI ( ) NO ( ) Le gustaría que tenga un folleto de información.....  
Qué información contenía: .....  
Qué le intereso más: .....  
Qué debería contener: .....
47. ¿Le gustaría que los medios de comunicación hablen del PDA?  
SI ( ) NO ( )
48. ¿Usted., en su comunidad forma parte de alguna directiva?  
Si ( ) Qué No ( )  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**ANEXO N° 3**

ENCUESTA: Dirigida al profesorado de las escuelas ubicadas en las diez comunidades que se ubican en las zonas influenciadas por el Programa de Desarrollo de Área PDA Pasa san Fernando.

OBJETIVO: Obtener información concerniente al conocimiento que tienen sobre el PDA.

1. ¿Ud., ha escuchado hablar del PDA?  
SI ( ) NO ( ) Le gustaría conocer a institución ( )
2. ¿Conoce Ud., las instalaciones del PDA?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿Cómo llegó a saber Ud., del PDA?  
En una reunión ( ) En la escuela ( ) Los niños ( ) Visita de los técnicos ( ) Otra ( )  
Especifique.  
.....
4. ¿Conoce Ud., las actividades a las que se dedica el PDA?  
SI ( ) Cuáles NO ( ) Porqué  
.....
5. ¿Se ha beneficiado de alguna de ellas?  
SI ( ) En qué NO ( ) Por qué  
.....
6. ¿Conoce Ud., a algún que haya recibido ayuda del PDA?  
SI ( ) NO ( )  
Qué ha recibido: .....
7. ¿Conoce Usted que apoyo reciben l@s padres/madres de familia de su escuela?  
.....
8. ¿Conoce Ud., qué apoyo ha recibido la comunidad donde está ubicada su escuela?  
SI ( ) Qué NO ( ) Porqué.  
.....
9. ¿Cuándo necesita solicitar algo para la escuela cómo lo hace?  
SOLICITUD ( ) DIALOGANDO ( ) OTRA ( ) Especifique  
.....  
....
10. ¿Tiene al menos una idea de la como el PDA financiar los proyectos que promueve en las comunidades?  
SI ( ) NO ( ) MAS O MENOS ( )  
Como.....
11. ¿Alguna vez le han informado de donde provienen los recursos para el PDA?  
SI ( ) NO ( )  
De donde.....
12. ¿Qué imagen tiene del PDA?  
MUY BUENA ( ) BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )  
Porqué.....
13. ¿La relación con los técnicos del PDA es: ?  
MUY BUENA ( ) BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )  
Porqué.....
14. ¿En las oficinas cómo identifica a los que trabajan allí?  
Usan Uniforme ( ) Identificación ( ) Diferentes A Los Demás ( )  
Sentados Frente Al Computador ( ) Conocen ( ) Otra ( )

15. ¿En el campo cómo identifica a los que están realizando algún trabajo para el PDA?  
Llevan Uniforme ( ) Identificación ( ) Diferentes A Los Demás ( )  
Conocen ( ) Otra ( ).....
16. ¿Cuándo Ud., ha visitado las oficinas del PDA la atención de los técnicos ha sido?  
Amable ( ) Cordial ( ) Rápida ( ) PESIMA ( ) Porqué  
.....
17. ¿Qué crees Ud., que debería mejorar en el PDA?  
ATENCIÓN ( ) INFRAESTRUCTURA FISICA ( ) PERSONAL ( ) OTRA ( )  
Especifique.....
18. ¿Ud., sabe para que les toman las fotos a niños?  
SI ( ) Para qué ( ) No ( ) Por qué  
.....
19. ¿Ud., sabe quién le envía las cartas que el técnico del PDA entrega a sus niños?  
SI ( ) Quién ( ) No ( ) Por qué
20. ¿Sabe Ud., a que se dedican las diferentes Áreas del PDA?  
SI ( ) NO ( )  
Patrocinio: .....Salud: .....  
Desarrollo Económico: .....Educación: .....  
Administración: .....
21. ¿Crees Ud., que deberían difundir en las escuelas las actividades que realiza el PDA?  
SI ( ) Para qué NO ( ) Porqué  
.....
22. ¿Ha recibido Ud., algún folleto de la institución?  
SI ( ) NO ( ) Le gustaría que tenga un folleto de información.....  
Qué información contenía: .....  
Qué le intereso más: .....  
Qué debería contener: .....
23. ¿Usted que vive fuera de las comunidades, le gustaría que los medios de comunicación hablen del PDA Pasa San Fernando?  
SI ( ) NO ( )
24. ¿Su escuela que ayuda ha recibido del PDA?  
Libros ( ) Botiquín ( ) Material didáctico ( ) Aulas ( ) Computadoras ( ) Huerto escolar ( ) Basureros ( ) otros ( ) Especifique.....
25. ¿Qué le gustaría conocer del PDA?  
.....  
Escuela.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
ANEXO N° 4

**ENTREVISTA:** Dirigida a 3 miembros de la Junta Directiva del PDA Pasa-San Fernando.

**OBJETIVO:** Obtener información concerniente al aspecto comunicacional que tienen cada uno de ellos.

1. ¿Qué papel juegan la COMUNICACIÓN en su organización al momento?

.....  
.....

2. ¿Qué experiencias (positivas y negativas) tiene usted con los medios de comunicación (Prensa, Radio, Televisión) en cuanto al lanzamiento de información por parte de su organización?

.....  
.....

3. ¿Cómo se realiza la comunicación interna en su organización?

.....  
.....

4. ¿Se ha formulado un proceso estratégico de comunicación y/o de imagen corporativa en su organización?

.....  
.....

5. ¿Dispone su organización de un encargado de COMUNICACIÓN?

.....  
.....

6. ¿Existe un presupuesto para comunicación organizacional en su organización?

.....  
.....

7. ¿Qué porcentaje de su presupuesto va destinado a la comunicación organizacional?

.....  
.....

8. ¿Qué porcentaje del presupuesto le gustaría que se destine al aspecto comunicacional?

.....  
.....

9. ¿Cuál es el déficit más grande de su organización con respecto a la comunicación organizacional?

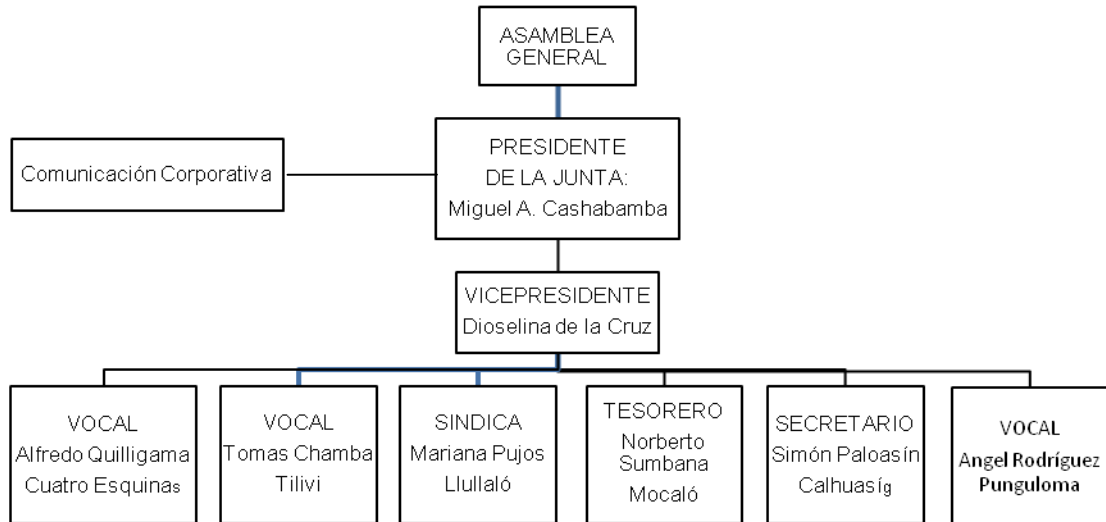
.....  
.....

10. ¿Cuáles serán los próximos pasos para mejorar el nivel comunicacional en la organización?

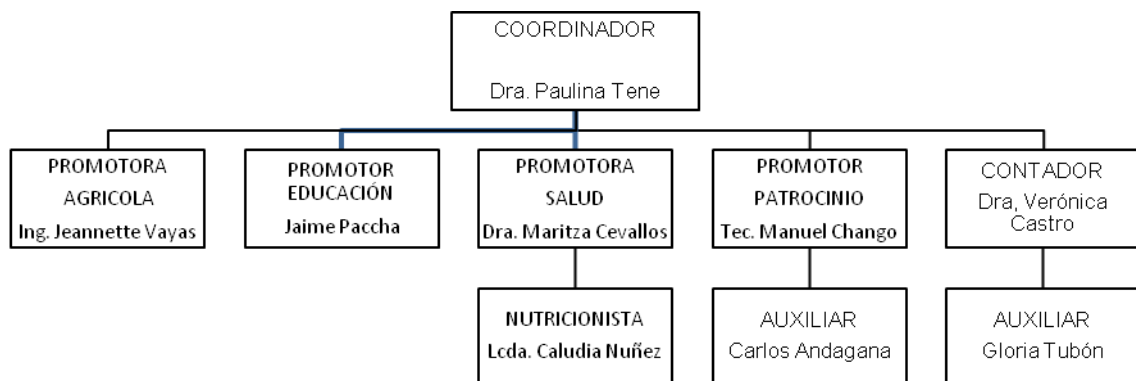
.....  
.....

ANEXO N° 5

Organigrama del PDA Pasa-San Fernando



Organigrama del equipo técnico del PDA



## MARCO LÓGICO

		Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>		Contribuir a mejorar la comunicación entre todos los involucrados con el PDA.	Habitantes de alguna forma informada de todos los aspectos del PDA	Encuesta	Analfabetismo, desinterés
<b>PROPÓSITO</b>		Mejorar las Estrategias de Comunicación Corporativa para el Desarrollo a través de un departamento de comunicación.	Aceptación de parte de la comunidad	Encuesta	Prohibición por parte de Visión Mundial
<b>COMPONENTES</b>	<b>C1</b>	Implementar un Departamento de Comunicación que cumpla con labor de informar de todos los aspectos del PDA	Espacio donde la gente pueda distinguir fácilmente.	Facturación, Observación directa	Factor económico, limitación de lineamientos de Visión Mundial.
	<b>C2</b>	Impulsar en los habitantes de las comunidades a conocer más del PDA.	Distribuyendo ejemplares con información del PDA	Encuestas y observación directa	Desinterés, ocupaciones laborales, clima
	<b>C3</b>	Motivar a los técnicos del PDA a involucrarse en la comunicación para desarrollo.	Asistiendo a las reuniones en las comunidades.	Encuestas y observación directa	Desinterés, ocupaciones laborales, clima
	<b>C4</b>	Promocionar justicia en todas las actividades.	Entrega de material informativo	Observación Directa	Desinterés
	<b>C5</b>	Los técnicos conocen la misión/visión del PDA	Revisar reglamentos	Encuestas	Inaccesibilidad
<b>C1</b>	<b>A1</b>	Diseñar el Departamento de Comunicación	20 USD	Facturas, Documento impreso	Inestabilidad económica, suspensión del presupuesto por Visión Mundial, no constar en el POA.
	<b>A2</b>	Recopilar información	30 USD	Documento impreso, informe de actividades.	Inestabilidad económica, clima
	<b>A3</b>	Crear el orgánico funcional del Departamento	10 USD	Documento impreso	Inestabilidad económica

	A4	Determinar los objetivos de cada uno de las áreas del Departamento de Comunicación.	30 USD	Documento impreso	Inestabilidad económica, delincuencia
	A5	Establecer las actividades del Departamento.	30 USD	Documento impreso	Inestabilidad económica
	A6	Realizar un estudio presupuestario para la implementación.	20 USD	Proformas	Inestabilidad económica
	A7	Disponer del Recurso físico y humano para la implementación.	2000 USD	Recibos	Inestabilidad económica, no aceptación por Visión Mundial.
C2	A1	Entrega de material que contenga información del PDA.	100 USD	Recibos	Inestabilidad económica
	A2	Conferencias en cada una de las comunidades.	200 USD	Recibos	Inestabilidad económica, movilización, clima
C3	A1	Entrega de material que contenga principalmente los principios básicos de la organización	20 USD	Recibos	Inestabilidad económica
	A2	Charlas con la Junta Directiva y los Técnicos.	300 USD	Recibos	Inestabilidad económica.
C4	A1	Entrega de material con enfoque cristiano	20 USD	Recibos	Inestabilidad económica, clima
	A2	Reuniones cristianas con la Junta Directiva y los Técnicos.	300 USD	Recibos	Inestabilidad económica, inasistencia
C5	A1	Entrega de material que contenga principalmente los principios básicos de la organización	20 USD	Recibos	Inestabilidad económica
	A2	Charlas con la Junta Directiva y los Técnicos.	300 USD.	Recibos	Inestabilidad económica, falta presupuesto, inasistencia, reajuste de cronograma.