



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**“Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH y su incidencia en la ciudadanía de Riobamba, durante el período febrero - agosto 2012”.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**AUTOR**

Guzmán Paguay Diego Armando

**TUTOR**

Lic. Carlos Larrea Naranjo MBA.

**Riobamba - Ecuador  
2013**

## **INFORME DEL ASESOR**

En mi calidad de tutor y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación titulado “PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD DEL GADPCH Y SU INCIDENCIA EN LA CIUDADANÍA DE RIOBAMBA, DURANTE EL PERÍODO FEBRERO - AGOSTO 2012”, elaborado por el autor: Diego Armando Guzmán Paguay, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el tribunal designado.

Riobamba, abril de 2013

**Lcdo. Carlos Larrea MBA.**

**TUTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO**

Proyecto de investigación para lo obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, aprobado por el tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado por sus firmas.

**Nombres y firmas del presidente y miembros del tribunal:**

---

**PRESIDENTE**

---

**FIRMA**

---

**MIEMBRO 1**

---

**FIRMA**

---

**MIEMBRO 2**

---

**FIRMA**

NOTA \_\_\_\_\_ SOBRE 10

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo Diego Armando Guzmán Paguay, soy responsable de las ideas, doctrinas resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación; y los derechos de autoría pertenecen a la prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo.

Diego A. Guzmán

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mi hija que está en camino y esposa que son los seres que amo tanto y la fortaleza en mi vida.

También a mi ángel que es mi madre ya que con su apoyo, esfuerzo y educación me ha encaminado a ser un hombre de bien y alcanzar mis sueños.

Además a mis hermanas y hermano que son fundamentales en mi vida ya que aportaron valiosamente en todos los sentidos para poder estudiar y alcanzar mi profesionalización.

Les amo mucho a todos que Dios les bendiga.

**Diego Armando Guzmán Paguay**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por bendecirme cada día de mi vida, por llegar hasta donde he llegado, porque ha hecho realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Al Licenciado Carlos Larrea MBA., por su esfuerzo y dedicación en la tutoría de mi trabajo de investigación, aportando con conocimientos, experiencia, paciencia y motivación en esta elemental etapa de mi vida.

También me gustaría agradecer a mis profesores que durante todos los años de estudio han aportado a mi formación y han demostrado su dedicación y mística en la enseñanza.

Y a toda mi familia que son una bendición y apoyo en mi vida profesional a las que agradezco sus enseñanzas, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

**Diego Armando Guzmán Paguay**

## ÍNDICE GENERAL

<b>DERECHOS DE AUTORÍA.....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xvi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xviii</b>
<b>SUMARY.....</b>	<b>xx</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

### **CAPÍTULO I**

<b>1. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema .....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. General .....	5
1.3.2. Específicos.....	5
1.4. Justificación e importancia del problema .....	6

### **CAPITULOII**

<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Fundamentación Teórica.....	8
2.2.1 El Plan de Comunicación .....	8
2.2.1.1 Los escenarios del plan de comunicación .....	9
2.2.1.1.1Comunicación Interna .....	11
2.2.1.1.2Comunicación intermedia .....	14
2.2.1.1.3Comunicación externa.....	15

2.2.1.2	Administración Pública.....	18
2.2.1.2.1	La gestión de la comunicación en la Administración Pública.....	20
2.2.1.2.2	Responsable de la comunicación de la institución.....	21
2.2.1.2.3	Competencias del comunicador institucional.....	22
2.2.1.2.4	La organización en la función de comunicación.....	23
2.2.1.2.5	El desarrollo de la comunicación en la ciudadanía.....	24
2.2.1.3	Estructura del Plan de Comunicación.....	25
2.2.1.3.1	Proceso del Plan de Comunicación.....	28
2.2.1.3.1.1	Análisis del entorno.....	28
2.2.1.3.1.1.1	Contexto local.....	29
2.2.1.3.1.1.2	Contexto social.....	30
2.2.1.3.1.1.3	Contexto organizacional.....	31
2.2.1.3.1.2	Identificación del objetivo.....	33
2.2.1.3.1.3	Identificación del público objetivo, target o stake holders de la comunicación.....	35
2.2.1.3.1.4	Identificación del mensaje.....	38
2.2.1.3.1.5	La estrategia de comunicación.....	40
2.2.1.3.1.6	Acciones de comunicación.....	43
2.2.1.3.1.6.1	Canales y medios a utilizar.....	44
2.2.1.3.1.6.2	Características de los medios.....	45
2.2.1.3.1.6.3	Herramientas de comunicación a utilizar.....	45
2.2.1.3.1.6.4	Diseño y contenidos.....	49
2.2.1.3.1.7	Cronograma.....	49
2.2.1.3.1.8	Presupuesto.....	52
2.2.1.3.1.9	Control y seguimiento.....	54
2.2.1.3.1.9.1	Modelo Q&A: pregunta-respuesta.....	55
2.2.1.3.1.10	Indicadores.....	56
2.2.2	Gobierno Autónomo Descentralizado.....	58
2.2.2.1	Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.....	58
2.2.2.1.1	Planificación Territorial.....	59
2.2.2.1.2	Agenda de Competitividad de Chimborazo.....	60



2.2.2.1.2.1 Situación productiva actual de Chimborazo.....	61
2.2.2.1.2.2 Condiciones para la Construcción y Gestión de la Agenda .....	63
2.2.2.1.2.3 Proyecto provincial .....	64
2.2.2.1.2.4 Proceso de construcción de la Agenda de Competitividad de Chimborazo. ....	65
2.2.2.1.2.5 Condiciones generales del territorio .....	70
2.2.2.1.2.6 Sectores Productivos Priorizados .....	71
2.2.2.1.2.6.1 Agricultura .....	71
2.2.2.1.2.6.2 Comercio .....	73
2.2.2.1.2.6.3 Educación Superior.....	74
2.2.2.1.2.6.4 Industria .....	75
2.2.2.1.2.6.5 Agroindustria .....	76
2.2.2.1.2.6.6 Iniciativas Artesanales .....	77
2.2.2.1.2.6.7 Turismo.....	77
2.2.2.1.2.7 Cantones que conforman la Agenda de Competitividad en provincia de Chimborazo.....	78
2.2.2.1.2.8 Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad de Chimborazo .....	78
2.2.2.1.2.8.1 Objetivos expuestos en el plan de comunicación .....	79
2.2.2.1.2.8.2 Estrategias de comunicación propuestas.....	79
2.2.2.1.2.8.3 Actividades expuestas desarrolladas en el plan de comunicación .....	80

### **CAPÍTULO III**

3. MARCO METODOLÓGICO.....	86
3.1 Método Científico.....	86
3.2 Diseño de la investigación .....	86
3.3 Tipo de investigación.....	86
3.4 Población y muestra .....	86
3.4.1 Población.....	86
3.4.2 Muestra .....	87
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	87
3.5.1 La encuesta.....	87

3.5.2 La Entrevista .....	87
3.5.3 Guía de cuestionario .....	87
3.5.4 Guía de entrevista .....	88
3.6 Técnicas de procedimiento para el análisis.....	88
3.7 Comprobación de la hipótesis.....	99

## **CAPÍTULOIV**

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
4.1 Conclusiones.....	100
4.2 Recomendaciones .....	101

## **CAPÍTULOV**

5. PROPUESTA .....	103
5.1 Tema de la propuesta.....	103
5.2 Justificación de la propuesta.....	103
5.3 Desarrollo de la propuesta .....	105
5.3.1 Análisis del entorno.....	106
5.3.2 Objetivos .....	107
5.3.3 Público objetivo.....	108
5.3.4 Mensaje.....	109
5.3.5 Estrategia.....	109
5.3.6 Acciones de comunicación .....	110
5.3.6.1 Actividades específicas.....	112
5.3.6.1.1Media training de voceros oficiales .....	112
5.3.6.1.2Talleres de sensibilización y capacitación .....	112
5.3.6.1.3Ruedas de prensa .....	113
5.3.7 Cronograma.....	114
5.3.8 Presupuesto .....	116
BIBLIOGRAFÍA .....	117

ANEXO 1.....	120
ANEXO 2.....	122
ANEXO 3.....	124
ANEXO 4.....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA Nro 01.</b> ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad?.....	89
<b>TABLA Nro 02.</b> ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad?	90
<b>TABLA Nro 03.</b> ¿Por cuál medio de comunicación se ha informado sobre la Agenda de Competitividad? .....	91
<b>TABLA Nro 04.</b> ¿Se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad? .....	92
<b>TABLA Nro 05.</b> ¿Conoce la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad?	93
<b>TABLA Nro 06.</b> ¿Reconoce los símbolos y colores de la Agenda de Competitividad?.....	94
<b>TABLA Nro 07.</b> ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad le han entregado? .....	95
<b>TABLA Nro 08.</b> ¿Dónde le han entregado material publicitario de la Agenda de Competitividad? .....	96
<b>TABLA Nro 09.</b> ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente la Agenda de Competitividad? .....	97
<b>TABLA Nro 10.</b> ¿Califique la gestión que realizó el GADPCH sobre la difusión de Agenda de Competitividad? .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO Nro 01.</b> Escenarios de la comunicación organizacional .....	11
<b>GRÁFICO Nro 02.</b> Estructura de la comunicación externa.....	16
<b>GRÁFICO Nro 03.</b> Subcampos de la comunicación pública.....	18
<b>GRÁFICO Nro 04.</b> Competencias del comunicador institucional .....	23
<b>GRÁFICO Nro 05.</b> Estructura de la Dirección de la comunicación .....	24
<b>GRÁFICO Nro 06.</b> Representación del Plan de Comunicación .....	28
<b>GRÁFICO Nro 07.</b> Situación productiva actual de Chimborazo .....	62
<b>GRÁFICO Nro 08.</b> Primera fase de la Agenda de Competitividad.....	66
<b>GRÁFICO Nro 09.</b> Segunda fase de la Agenda de Competitividad.....	67
<b>GRÁFICO Nro 10.</b> Estructura del Comité de Gestión .....	67
<b>GRÁFICO Nro 11.</b> Tercera fase de la Agenda de Competitividad.....	68
<b>GRÁFICO Nro 12.</b> Cuarta fase de la Agenda de Competitividad.....	69
<b>GRÁFICO Nro 13.</b> Características de productos estratégicos .....	72
<b>GRÁFICO Nro 14.</b> ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad? .....	89
<b>GRÁFICO Nro 15.</b> ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad? .....	90
<b>GRÁFICO Nro 16.</b> ¿Por cuál medio de comunicación se ha informado sobre la Agenda de Competitividad? .....	91
<b>GRÁFICO Nro 17.</b> ¿Se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad? .....	92
<b>GRÁFICO Nro 18.</b> ¿Conoce la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad? .....	93
<b>GRÁFICO Nro 19.</b> ¿Reconocelos simbolos y coloresde la Agenda de Competitividad?..	94
<b>GRÁFICO Nro 20.</b> ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad le han entregado? .....	95
<b>GRÁFICO Nro. 21.</b> ¿Dónde le han entregado material publicitario de la Agenda de Competitividad? .....	96
<b>GRÁFICO Nro 22.</b> ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente la Agenda de Competitividad? .....	97

**GRÁFICO Nro 23.**¿Califique la gestión que realizó el GADPCH sobre la difusión de Agenda de Competitividad? ..... 98

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO Nro 01.</b> Herramientas para definir el contexto local.....	30
<b>CUADRO Nro 02.</b> Herramientas para definir el contexto social .....	31
<b>CUADRO Nro 03.</b> Modelo de gestión .....	32
<b>CUADRO Nro 04.</b> Lista de control de la comunicación .....	32
<b>CUADRO Nro 05.</b> Herramientas para sintetizar la información.....	33
<b>CUADRO Nro 06.</b> Principales grupos externos e internos de la comunicación pública .....	36
<b>CUADRO Nro 07.</b> Secundarios grupos externos e internos de la comunicación pública .....	38
<b>CUADRO Nro 08.</b> Estrategias para el desarrollo de la comunicación pública .....	42
<b>CUADRO Nro 09.</b> Estrategias para el desarrollo de las relaciones con los medios .....	42
<b>CUADRO Nro 10.</b> Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana.....	42
<b>CUADRO Nro 11.</b> Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna .....	42
<b>CUADRO Nro 12.</b> Planificación tácticas y públicos .....	44
<b>CUADRO Nro 13.</b> Características de los medios.....	45
<b>CUADRO Nro 14.</b> Herramientas para la gestión de la comunicación institucional .....	47
<b>CUADRO Nro 15.</b> Herramientas para la gestión con los medios .....	47
<b>CUADRO Nro 16.</b> Herramientas para la gestión de la atención ciudadana .....	48
<b>CUADRO Nro 17.</b> Herramientas para la gestión de la comunicación interna.....	49
<b>CUADRO Nro 18.</b> Cronograma de actividades .....	51
<b>CUADRO Nro 19.</b> Herramientas de control y seguimiento .....	54
<b>CUADRO Nro 20.</b> Lista de control Q&A.....	55
<b>CUADRO Nro 21.</b> Indicadores.....	56
<b>CUADRO Nro 22.</b> Lista de control física .....	56
<b>CUADRO Nro 23.</b> Lista de control de impacto .....	57
<b>CUADRO Nro 24.</b> Lista de control de resultado .....	57
<b>CUADRO Nro 25.</b> Condiciones para la Construcción y Gestión de la Agenda .....	64
<b>CUADRO Nro 26.</b> Industria .....	76
<b>CUADRO Nro 27.</b> Agroindustria .....	77
<b>CUADRO Nro 28.</b> Iniciativas Artesanales .....	77

<b>CUADRO Nro 29. Turismo .....</b>	<b>78</b>
<b>CUADRO Nro 30. Análisis del entorno .....</b>	<b>107</b>
<b>CUADRO Nro 31. Público objetivo .....</b>	<b>108</b>
<b>CUADRO Nro 32. Estrategia .....</b>	<b>109</b>
<b>CUADRO Nro 33. Acciones de comunicación.....</b>	<b>111</b>
<b>CUADRO Nro 34. Media training de voceros oficiales .....</b>	<b>112</b>
<b>CUADRO Nro 35. Talleres de sensibilización y capacitación.....</b>	<b>112</b>
<b>CUADRO Nro 36. Ruedas de prensa.....</b>	<b>113</b>
<b>CUADRO Nro 37. Cronograma .....</b>	<b>115</b>
<b>CUADRO Nro 38. Presupuesto .....</b>	<b>116</b>



## RESUMEN

La Agenda de Competitividad de Chimborazo es un proyecto provincial que busca elevar el nivel competitivo de todos los sectores productivos del territorio que brindan alternativas de desarrollo socio económico en la provincia de Chimborazo.

Para visualizar este trabajo conjunto entre instituciones públicas, privadas y comunitarias se realizó e implementó el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad de Chimborazo, que es una herramienta de planificación integral que establece una relación directa entre la ciudadanía de Riobamba y la Agenda de Competitividad, utilizando medios de comunicación masivos y alternativos para la divulgación y validación de planes, programas y acciones que se realizaron en los sectores productivos del territorio.

La presente investigación tiene como base el diagnóstico, análisis y manejo de los procesos comunicacionales que fueron desplegados en el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo (GADPCH) y su incidencia que tuvo en la ciudadanía de Riobamba.

En el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad se identificó los medios de difusión que se utilizaron y el público al cual se dirigió; además se encontró diferencias importantes en cuanto a la publicación, periodicidad y tratamiento de la información.

Al mismo tiempo con el fin de sustentar la información recopilada, se exponen argumentos y criterios de fuentes relacionadas con el tema: funcionarios y autoridades de diferentes instituciones públicas y privadas que conforman el Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad.

Es así, que tras la investigación correspondiente que se hizo del Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH, se identificó que las actividades y estrategias de comunicación que se realizaron repercuten de forma limitada en la ciudadanía de Riobamba, durante el período de febrero a agosto del año 2012.

## SUMMARY

The Competitiveness Agenda Chimborazo is a provincial project that aims to raise the competitive level of all industries that provide alternative land socioeconomic development in the province of Chimborazo.

To view this joint was performed and implemented the Communication Plan Competitiveness Agenda Chimborazo which is a comprehensive planning tool that establishes a direct link between citizens of Riobamba and the Competitiveness Agenda, using mass media and alternative Extension and validation of plans, programs and actions that were made in the productive sectors of the territory.

This research is based on the diagnosis, analysis and management of communication processes that were deployed in the Communication Plan of the Competitiveness Agenda decentralized autonomous government of the province of Chimborazo (GADPCH) and the impact it had on the citizens of Riobamba.

In the Communication Plan of the Competitiveness Agenda identified the media that were used and which went public, also found significant differences in terms of publication, periodicity and information processing.

At the same time in order to support the information gathered, presents arguments and criteria related sources topic officials and authorities of different public and private institutions that form the Committee of Management Competitiveness Agenda.

Thus, following an investigation that was done for the Communication Plan of GADPCH Competitiveness Agenda, it was identified that the activities and communication strategies that were performed on a limited impact on the citizens of Riobamba, during the period February to August 2012.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal, y generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública.

Con este enfoque principal se plantea la investigación del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo partiendo de dos puntos de vista, el primero en identificar la eficacia del equipo humano que trabaja dentro del proyecto provincial, verdadero artífice de los resultados, los cuales conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores y estrategia.

Y el segundo en registrar las actividades de comunicación como instrumento relevante en la difusión del proceso y trabajo del proyecto implantándose una cultura de comunicación; de tal manera, que se configure un proyecto transparente legitimado por el GADPCH y una opinión pública objetiva y participativa con el proyecto provincial que genera desarrollo social y económico.

En la presente investigación en el Capítulo I, se desarrolló el marco referencial, que consta del planteamiento del problema, su justificación y objetivos.

El Capítulo II consta del marco teórico donde se encuentra toda la sustentación teórica del trabajo de investigación, con los siguientes temas; el Plan de comunicación, donde se expone todo lo referente al proceso comunicacional explicando los objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y cómo influye este proceso en la ciudadanía.

Además se explica los ejes de la comunicación pública y las funciones del comunicador como factor determinante en la institución. Por otro lado explica todo el proceso de la construcción la Agenda de Competitividad de Chimborazo el cual pertenece al GADPCH y el enfoque estratégico de los cinco sectores productivos que tiene la provincia.

En el capítulo III se evidencia la incidencia de todos los factores preponderantes que le caracteriza al Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad en la ciudadanía de Riobamba.

Y en el último capítulo IV se presenta la propuesta del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad planteando las estrategias y tácticas, definiendo los canales de comunicación existentes y mejorando el uso de los mismos, eliminando barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la Agenda de Competitividad de la Provincia de Chimborazo.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Planteamiento del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH), crea la Agenda de Competitividad en el marco de un desarrollo sostenible y equitativo a través de 2 procesos administrativos con el fin de enrumbar los programas, planes y proyectos de su gestión y establecer una planificación estratégica de largo plazo para el desarrollo de la provincia permitiendo el mejoramiento de la calidad de vida de la población “Sumak Kawsay”. Se definió como primer proceso una propuesta estratégica denominada “Plan Minga por Chimborazo” para el periodo 2005-2020 y el segundo proceso de acuerdo con las competencias determinadas en la Constitución de la República del Ecuador vigente 2008 en los Art. 263, 264, 267 y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) en los Art. 41, 42, 54, 64, 65, 135, ha impulsado la formulación de la “Agenda de Competitividad de Chimborazo”; la cual, constituye una iniciativa inscrita y una visión estratégica del desarrollo económico, no sólo a nivel local, sino, con una visión estratégica a nivel nacional, en procura de propiciar la competitividad a nivel subnacional y nacional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH) realizó un convenio interinstitucional con la cooperación alemana GTZ - PROMODE para la construcción de la Agenda de Competitividad de Chimborazo con activa participación de Autoridades Regionales, Municipales, Cámaras de la Producción, Universidades, ONG´s, expertos locales y nacionales; entre otros, obteniendo la Agenda de Competitividad, la misma que se definió en dos fases.

La primera fue recopilación y análisis de información primaria, secundaria y contacto con actores clave y propuesta de líneas de acción estratégica que requieren concertación público – privada.

La segunda fase es el proceso de divulgación y validación del trabajo realizado, siendo muy importante que los diferentes actores involucrados en los procesos productivos conozcan y se empoderen de la Agenda de Competitividad como herramienta y de esta manera se pueda obtener el impacto necesario cuando se estructuren las cadenas productivas de la provincia.

Para esto se realizó el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad de Chimborazo que pretende establecer una relación directa entre la ciudadanía de Riobamba y la Agenda de Competitividad, utilizando medios de comunicación masivos y alternativos para la divulgación y validación de planes, programas y acciones que se ha realizado en los sectores productivos del territorio.

De acuerdo a lo que se establece en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública vigente (publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004), en el Título Segundo: De la Información Pública y su Difusión, Art. 7.- Difusión de la Información Pública expone “Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria”.

Es así que en el Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad se ha estableció medios masivos, productos, herramientas y piezas de comunicación para difundir el trabajo que se realizó y medir el grado de conocimiento que tiene

la ciudadanía de Riobamba sobre el proceso de divulgación y validación de la Agenda de Competitividad.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo inciden el Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH en la ciudadanía de Riobamba, durante el período febrero - agosto 2012?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. General**

Determinar la incidencia del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH en la ciudadanía de Riobamba, durante el período febrero - agosto 2012.

### **1.3.2. Específicos**

- Identificar los medios de comunicación y periodicidad que se utilizó para la difusión de la Agenda de Competitividad.
- Analizar las estrategias de comunicación que se crearon para llegar a los públicos de interés de manera precisa, oportuna y confiable.
- Proponer un Plan de Comunicación que contenga objetivos y estrategias que definan procesos de comunicación adecuados y apropiados para la difusión a la ciudadanía de Riobamba.



#### **1.4. Justificación e importancia del problema**

La presente investigación está enfocada en identificar la incidencia del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo en la ciudadanía de Riobamba, análisis que permitirá identificar una alternativa eficiente, para que este propósito de divulgación vaya más allá de palabras y se convierta en una realidad, donde los técnicos de la GADPCH puedan tener un conocimiento claro y objetivo del trabajo que están realizando, contribuyendo así al conocimiento de todas las personas de Riobamba en los procesos de información que generan desarrollo social, económico y competitivo.

Se pretende motivar a las instituciones públicas, a incorporar a profesionales en comunicación social y afines para procesos de comunicación e información, con el fin de establecer un adecuado manejo de la información y se pueda generar procesos de comunicación apropiados para el público objetivo que lo necesita.

Específicamente la investigación, promueve que en el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad, determine estrategias que permitan adecuados manejos de información para una difusión completa y establezca interés y beneficio en la ciudadanía de Riobamba. Además se organice vínculos entre el sector público, privado y comunitario para articular planes, programas y proyectos que fortalezcan el desarrollo económico local permanente.

El aporte social de la investigación se evidenciará en la creación de canales efectivos de información que promuevan los sectores productivos de la provincia de Chimborazo y cada uno de sus cantones, con la generación de empleo, producción y acceso a mercados. Se reconoce que muchas de las veces los programas, planes y proyectos que realiza la GADPCH, carecen de interés y falta de comunicación, no solo por parte de la ciudadanía de Riobamba; sino también, por parte del GADPCH, lo que ha ocasionado a tener problemas en falta de

veracidad e indiferencia de los ciudadanos que son el pilar fundamental en una sociedad. En este marco, sin una democratización de la comunicación e información bien entendida en la actualidad, la que tiene como objetivo fundamental la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada. Es innegable que el sector privado está en la obligación social de apoyar a desarrollar programas, políticas públicas y acciones direccionadas al desarrollo económico local y competitividad territorial.

La investigación se enfoca al trabajo conjunto y el cumplimiento de las disposiciones legales con respecto al acceso y difusión de la información y las obligaciones que tiene la GADPCH con la sociedad.

A lo largo del desarrollo de los Planes de Comunicación de las Agenda de Competitividad que maneja cada GADPCH del país, se han incorporado y modificado lo que es la gestión de la comunicación en el impacto de cuatro parámetros primordiales: responsabilidad social (participación, equidad, inclusión), derechos sociales y de la naturaleza, seguridad alimentaria y soberanía económica, lo que se resume en que “Saber Hacer” y “Hacer Bien”. De manera que poco a poco se defina un impacto social incluyente en los diferentes espacios de comunicación e información que propendan iniciativas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de Riobamba.

Finalmente el proyecto es factible, porque el autor tiene el conocimiento en el área, experiencia obtenida en las prácticas profesionales y en el trabajo que desempeña, además de contar con los recursos necesarios para su ejecución.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

No se han realizado investigaciones similares o específicas sobre la elaboración, administración y manejo del Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la ciudadanía de Riobamba, por lo que este trabajo será de contribución e iniciativa para las próximas investigaciones.

#### **2.2 Fundamentación Teórica**

##### **2.2.1 El Plan de Comunicación**

El plan de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es el remedio para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten en un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas. (Guzmán, 2006).

El Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explica las actividades de la comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarían a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de los objetivos de la comunicación, misión y estrategias de la organización. (Potter, 2004)

El Plan de comunicación es un instrumento vivo, ya que al momento de implementarlo surgen cambios por diferentes acciones inesperadas, además

porque evolucionan a todos los participantes que asuman los objetivos estratégicos de interés común, aconseja la creación de una estructura flexible que integre a los participantes más significativos en función de las necesidades de las diversas fases de los proceso de planificación. Los objetivos que debe perseguir el modelo organizativo de un plan estratégico son las siguientes:

- Gestionar de forma ágil y eficaz el proceso de planificación estratégica.
- Implicar a todos los agentes públicos y privados cuyos recursos y acciones sean necesarios para el éxito del plan.
- Facilitar la unión de voluntades e intereses para alcanzar el proyecto de futuro para la ciudad.
- Dotar de flexibilidad al plan para que sea un instrumento vivo que responda a los cambios del entorno.
- Asegurar la participación ciudadana de forma eficaz y articulada. (Fernández, 2010).

El Plan de comunicación es una herramienta de planificación para la toma de decisiones ejecutando las acciones y los cambios requeridos. Permite definir funciones, establecer responsabilidades, fijar metas, objetivos y establecer presupuestos. El Plan de comunicación debe ser un proceso dinámico y participativo, sustentado en los criterios internos y las necesidades de la institución.

#### **2.2.1.1 Los escenarios del plan de comunicación**

Como explica Adriana Guzmán, investigadora y autora del libro de Comunicación Empresarial (2006, Pág., 48), “Los escenarios comunicativos de la organización son múltiples y de innumerables características: la comunicación en la organización es de carácter integral, en ella se incluyen todos los escenarios de la comunicación que son interna, intermedia y externa, estableciendo un criterio

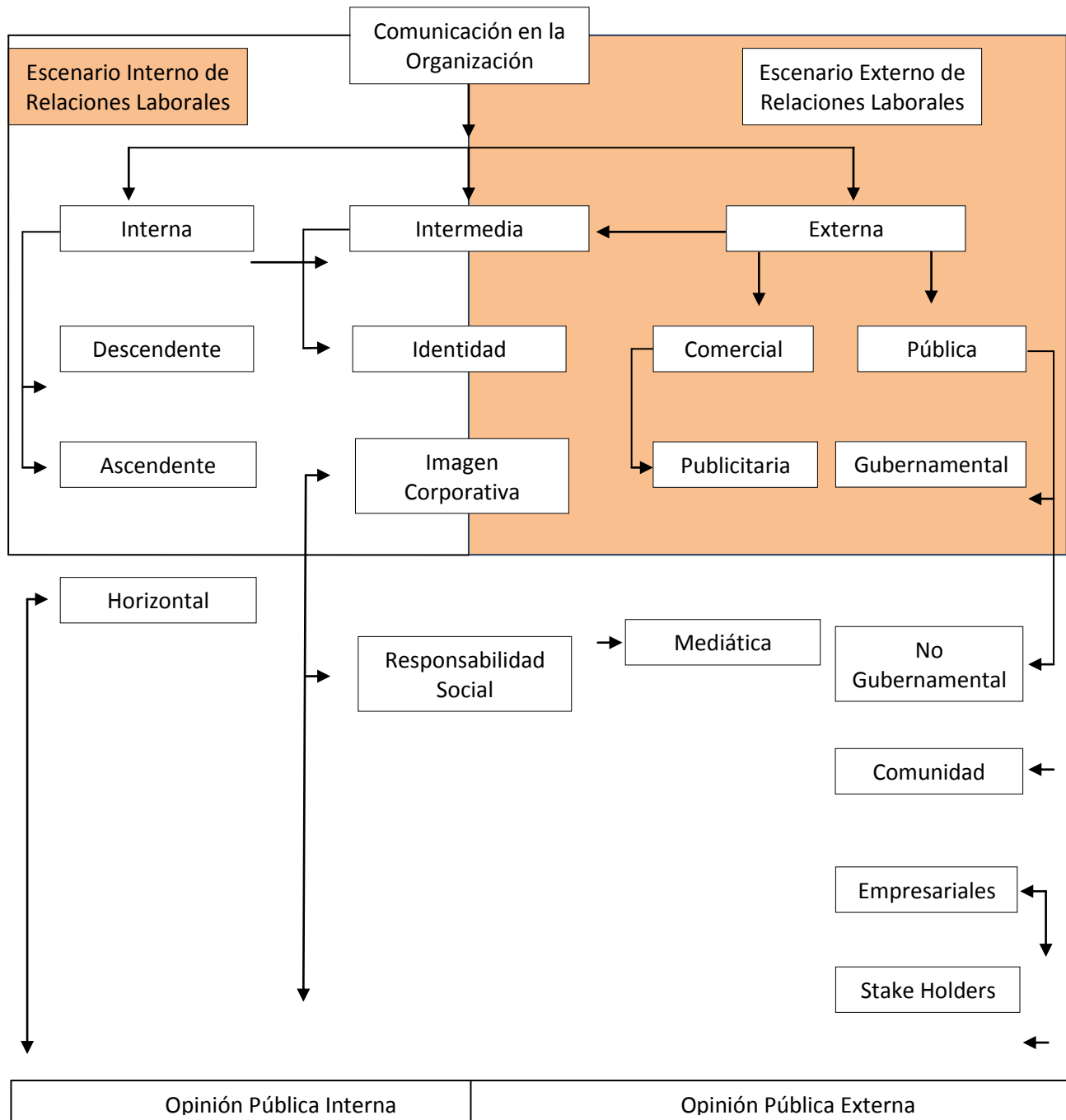
sobre la relación directa que existe entre la productividad de la organización y su correspondiente aporte al desarrollo de los países.

La comunicación procura la construcción de una cadena de relaciones entre los públicos internos, intermedios y externos de la organización, donde a partir de la convicción y la motivación, como fuentes energéticas se logra el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquece simultáneamente a los miembros de la organización y a la organización como un todo. (Garrido, 2008).

La audiencia de cada organización varía de acuerdo con la naturaleza de gobierno de la organización, sea democrático, colegiado, dictatorial, o participativo. Esta audiencia se divide a su vez en grupos que por sus características homogéneas estructuran la identidad colectiva de los mismos, y que a su vez los diferencian de los miembros de otros grupos. (Mantilla, 2008).

Se debe establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad. Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. Cada organización define las necesidades para determinar las comunicaciones con específico público". Sin embargo, por efectos prácticos, los teóricos de la comunicación organizacional han dividido en tres grandes escenarios la misma: comunicación interna, comunicación externa y comunicación intermedia.

**GRÁFICO Nro 01. Escenarios de la comunicación organizacional**



Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 49

**2.2.1.1.1 Comunicación Interna**

La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un

medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. (García, 2002).

La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión. (Cervera, 2008).

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. (Lozano, 2008).

La comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser, la comunicación de las disposiciones de la gerencia, la participación en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

#### **a) Comunicación descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. (Garrido, 2010).

En la comunicación descendente los directivos miran hacia abajo, a través de los órganos de línea, y van desde órganos de dirección alto, medio y bajo hasta llegar al empleado o trabajador de línea. (Guzmán, 2006).

La comunicación descendente procede de la Dirección y progresa hacia abajo como cascada La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa u organización, así como

hacerle sentir partícipe de la misma. Además debe ser periódica, veraz y creíble, y debe ser la mejor arma contra el rumor. (Cervera, 2008).

Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

## **b) Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente regula el clima organizacional y los niveles de la participación que pueden utilizarse como indicadores de mejora de la comunicación interna. La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización. (Guzmán, 2006).

La comunicación ascendente debe abrirse paso entre la autopista de la comunicación descendente. La poca existencia que pueda tener la comunicación ascendente con la estructura interna de las comunicaciones puede ser una oportunidad importante para el comunicador en la organización dado que esta situación le permitirá ensanchar los espacios participativos hasta lograr los niveles esperados en satisfacción de los públicos de la organización. (Cervera, 2008).

La comunicación ascendente es larga y compleja. Su existencia revela el grado de credibilidad y aceptación del poder y sus decisiones. Es al mismo tiempo un indicador del estilo de la dirección y del clima interno que son imperantes. (García, 2002).

La comunicación ascendente surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo al contrario de la comunicación descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la organización.



### **c) Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmosfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica. (Cervera, 2008).

No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual. (Guzmán, 2006).

La comunicación horizontal hace referencia a la organización en cuanto a la complejidad, variedad, diversidad, de funciones y especialización de tareas. La comunicación horizontal es la mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas. (García, 2002).

El papel de la comunicación horizontal, esta donde sus acciones interrelacionan a las comunicaciones que vienen de la gerencia y aquellas que tiene origen en los mandos menores. Además, es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos.

#### **2.2.1.1.2 Comunicación intermedia**

Adriana Guzmán en el libro Comunicación Empresarial (2006, Pág. 55) menciona que “la comunicación intermedia en la organización es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores, interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país”.

La comunicación intermedia participa, en cierto modo, en alguna de las notas propias de la comunicación interpersonal pero, al producirse en el marco comunicativo de los agrupamientos organizados, rebasa el ámbito estrictamente

interpersonal para entrar en la esfera de lo colectivo. Utiliza canales formales que se dirigen a múltiples personas, a veces de manera simultánea. (Del Moral, 2008).

La comunicación intermedia se ubica entre la comunicación interpersonal y la comunicación de masas, se dirige a un pequeño grupo de personas, son grupos reducidos y poco numerosos y se da en condiciones restringidas, en donde intervienen participantes identificables. Quienes se reúnen para tratar un tema específico y el esquema de participación es estructurado. (Galicia, 2009).

La comunicación Intermedia se desarrolla en la interacción de las masas. Un ejemplo son las llamadas redes sociales, como el facebook, twitter, messenger. También se da en aulas, conferencias, mesas redondas, seminarios y reuniones.

#### **2.2.1.1.3 Comunicación externa**

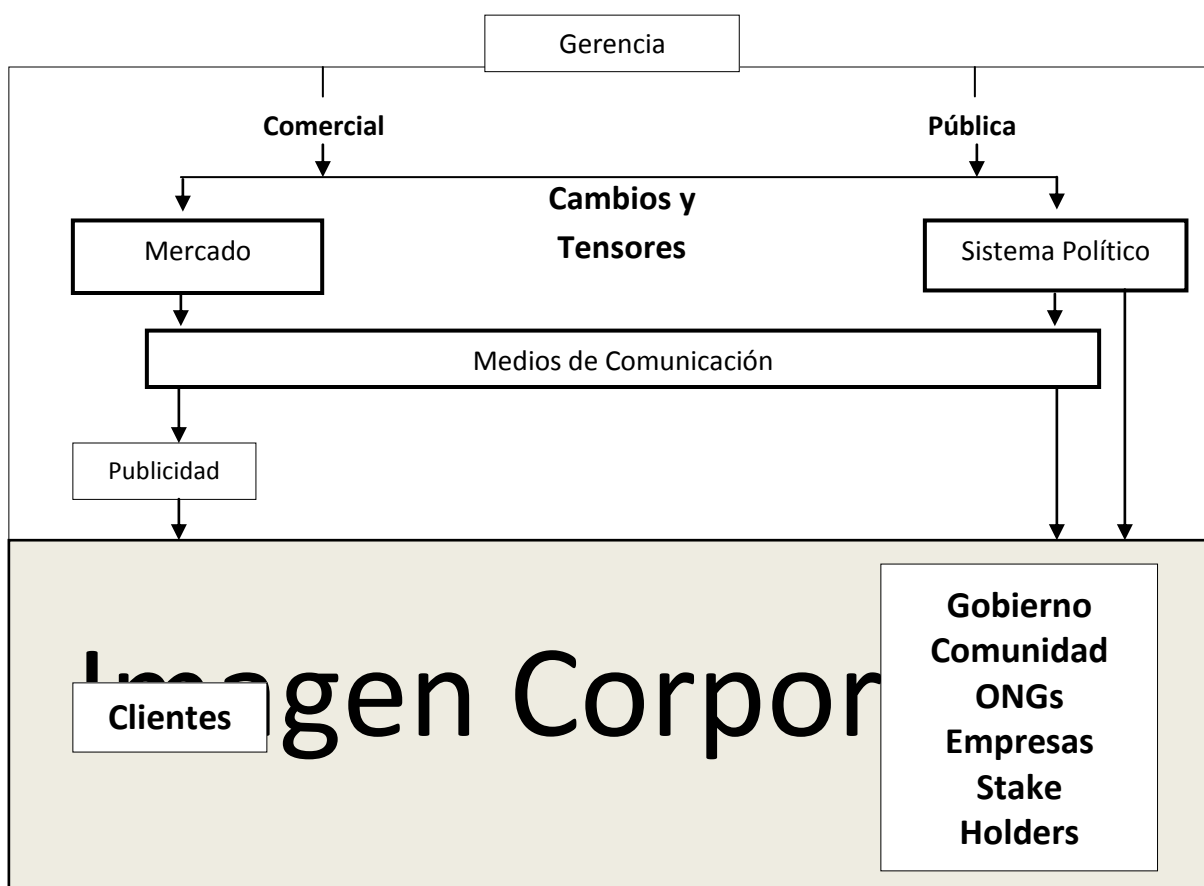
El objetivo prioritario de la comunicación externa es difundir con honestidad y eficacia a sus públicos y audiencias externos, el mensaje de los que la empresa es y los que la empresa hace. Los públicos externos son numerosos, como corresponde a la pluralidad de entornos que circundan al sistema empresa; sin embargo, los más característicos son los clientes reales y potenciales (el público en general), la Administración (estatal, autonómica y local), el comercio, los medios financieros y los medios de comunicación. (García, 2002).

La comunicación externa va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencias, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tiene ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios. Aunque está vinculada a departamentos tales como Gabinetes de Prensa o de Relaciones Públicas o al de Comunicación Corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. (Galicia, 2009).

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado donde opera el negocio de la organización hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico y rápido. (Guzmán, 2006).

La comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías; comunicación comercial y comunicación pública.

**GRÁFICO Nro 02. Estructura de la comunicación externa**



Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 54

**a) Comunicación Comercial**

La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de

comunicación. De allí se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para la televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc. (Guzmán, 2006).

La comunicación comercial es un conjunto de técnicas que están conexionadas con el producto o servicio y con la marca, y no con la empresa como tal. Tradicionalmente utiliza la publicidad, pero también puede basarse en la fuerza de las ventas, en la promoción de ventas, en el merchandising, o en las relaciones públicas, o utilizar otras técnicas de comunicación como las del *bellow the line*. (Maqueda, 2003).

La comunicación comercial es aquella cuyo propósito es producir una reacción de la persona, en el campo de sus actuaciones como comprador o usuario. Adopta las diferentes formas de comunicación externa, a disposición de la empresa, en su relación con el mercado: publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, merchandising, relaciones públicas, marketing directo, telemarketing, ferias y exposiciones, patrocinio, mecenazgo y las formas de *bellow the line*.(García, 2008).

## **b) Comunicación pública**

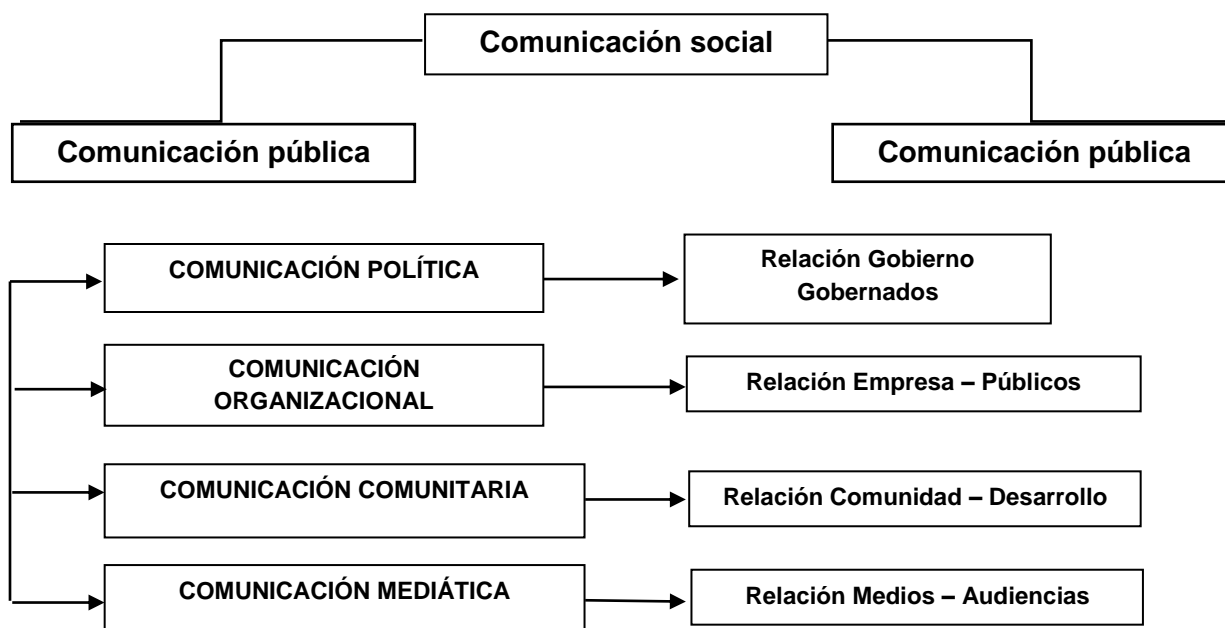
La comunicación pública en las organizaciones se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados, el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.(Guzmán, 2006).

Cuando nos referimos a la comunicación pública hay que señalar que se trata de una comunicación de tipo formal, cuyo campo se define por la legitimidad que tiene el Estado como servidor de interés general. Las atribuciones de los poderes públicos y los objetivos de los servicios públicos que tienen un fundamento legal, el cual proviene de la Constitución, las leyes, los decretos, y reglamentos por los que se rige un Estado de Derecho. (Báez, 2004).

La comunicación pública está estructura por factores económicos y de poder, en mayor medida que las conversaciones privadas. El contenido de los programas de radio y televisión, por ejemplo, están más en función del raiting que de la estética, y las campañas políticas se estructuran de acuerdo con la noción de los estrategias sobre cómo ganar una elección, y no por medio de una evaluación sagaz de las necesidades del país. (García, 2002).

En la comunicación pública existen las relaciones con los públicos denominados stake holders, considerados como aquellos agentes identificables que en una situación específica podría condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva.

**GRÁFICO Nro 03. Subcampos de la comunicación pública**



Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 24

### 2.2.1.2 Administración Pública

Son organismos en los que es necesario gestionar la complejidad política, financiera, de información y proyectos, y organizacional. Su funcionamiento y dimensión definen la complejidad que caracteriza a las Administraciones públicas.

La limitación presupuestaria, las competencias entre departamentos, la importancia de la imagen de la institución o la figura de los líderes políticos son otros aspectos que caracterizan a este tipo de entidades.” (Dircom, 2007).

La labor de gestión de la Administración pública y a nivel comunicativo condiciona el desarrollo del día a día de la actividad de comunicación. Algunos de los aspectos que se han de mejorar son:

- Dificultad en conseguir la información: en ocasiones no se dispone de toda la información para difundirla o no se conocen bien los datos antes de comunicarlos
- Falta de comunicación sobre un tema
- Lentitud comunicativa
- Uso de un lenguaje poco comprensible
- Insatisfacción de las necesidades de la población, organizaciones y empresas
- Declaraciones contradictorias entre personas de distintos gabinetes
- Dificultad en la comunicación de la institución como un conjunto
- Rumorología
- Elasticidad en la comunicación: el transcurso de los acontecimientos implica flexibilidad en los horarios y jornadas de comunicación
- Falta de dominio de las herramientas de la comunicación 2.0 (Lozano, 2008)

En este escenario es preciso modernizar las Administraciones públicas y, ante la necesidad de proveer de información clara y concisa a la sociedad, se hace imprescindible un cambio de modelo comunicativo para ser eficaces. La información se está democratizando, por lo que es esencial redefinir el papel de los gobiernos y de los medios, tomar conciencia y generar actitudes, así como comunicar nuevos enfoques, valores e identidades. (Galicia, 2009).

La Administración Pública; es por lo tanto, el sistema administrativo de un estado, de una ciudad, de una comuna o centro poblado; y que existe principalmente para dos cosas:

- Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
- Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

#### **2.2.1.2.1 La gestión de la comunicación en la Administración Pública**

La dirección o gestión de la comunicación en la Administración Pública ha de estar basada en el modelo de comunicación institucional pro-ciudadanía, en el que esta es la titular del derecho a la información, y el servicio de comunicación es prestado con profesionalidad. Su éxito dependerá de la implicación de los altos responsables de la Administración en la credibilidad y efectividad de la comunicación. (Galicia, 2009).

La gestión de comunicación además es 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Dircom, 2007).

La Gestión Comunicacional en la Gestión Pública debería ser capaz de proporcionar instrumentos normalizados de diagramación, ejecución y evaluación de políticas, que puedan ser utilizados regularmente por todos sus niveles y en cada una de sus escalas. Planificar y desarrollar dichos instrumentos resulta fundamental cuando el objetivo consiste en implementar políticas serias y continuadas, que trasciendan los marcos estrechos del voluntarismo, el actuar aislado y la acción reactiva frente a los problemas. (Lozano 2008).

#### **2.2.1.2.2 Responsable de la comunicación de la institución**

La gestión de la comunicación en un ente público ha evolucionado de las tradicionales funciones de relación con los medios (gabinete de prensa) a aspectos más amplios y estratégicos propios de la dirección de comunicación de una empresa o cualquier otra institución. Hemos pasado de la figura del jefe/a de prensa a la del director/a de comunicación. (Galicia, 2009).

El responsable máximo de la comunicación es generalmente una persona de confianza del líder político (por su acceso a información sensible) que ha de depender de los puestos políticos más altos de la institución y debe integrarse en los consejos de decisión, pues para realizar su labor necesita saber y formar parte de las decisiones. Algunos de los aspectos que definen el perfil de las personas responsables de la comunicación en las Administraciones Públicas son: profesionalidad, confianza, persuasión, honestidad y multidisciplinariedad. (Guzmán, 2006).

Las funciones de las personas responsables de la comunicación en las Administraciones Públicas son las siguientes:

- Definición del plan, de la política de comunicación y de la estrategia comunicativa para la entidad en su conjunto o para proyectos y actividades concretos.
- Gestión de la imagen pública y de la reputación de la Administración.
- Supervisión y coordinación de la comunicación entre las distintas áreas de la institución (dirección de personas) o, en su defecto, gestión de toda la labor comunicativa (si no hay personas a su cargo).
- Información a los máximos cargos sobre los resultados. (Lozano 2008).



### **2.2.1.2.3 Competencias del comunicador institucional**

La acción eficiente del plan de comunicaciones (Guzmán, 2006, Pág. 46), requiere de una causa eficiente, es decir de un comunicador con ciertas competencias emanadas de la formación académica, del liderazgo particular y del talento innato de la persona. Estas competencias se resumen en cuatro principalmente:

**1. Competencia cognitiva.-** Aquella que expresa los conocimientos autónomos de las teorías de la comunicación en las organizaciones, que fundamentan su acción y que legitiman su trabajo profesional.

#### **2. Competencia fáctica**

Es aquella que le permite llevar a la práctica los conocimientos teóricos. Permite probar y comprobar las teorías formuladas en su profesión. La práctica permite validar o invalidar las teorías empleadas.

#### **3. Competencia prudente**

Permite obrar de acuerdo con las convicciones éticas y morales de su formación humanística, en una búsqueda constante de la verdad y del bien como expresión de la libertad.

#### **4. Competencia crítica**

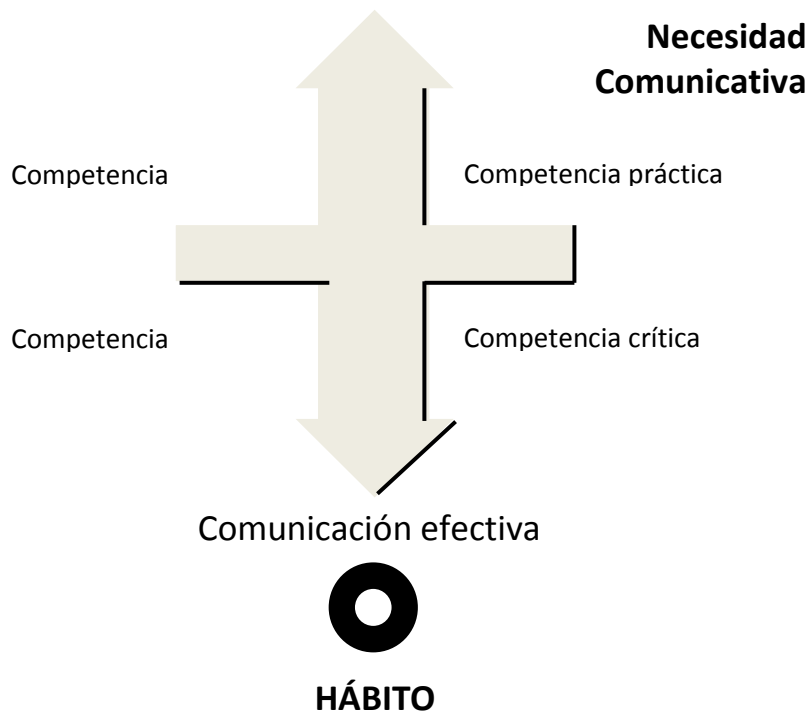
Permite discernir sobre lo bueno y lo malo de las acciones humanas, optando por las acciones buenas que enriquecen a las personas de la organización.

Para que el plan de comunicaciones sea efectivo, el director de comunicaciones deberá trabajar estratégicamente en dos vías, la inteligencia de los trabajadores y la voluntad de los mismos. La inteligencia: como escenario de la nacionalidad de las acciones estratégicas de comunicación que formula el comunicador, donde la argumentación sea el camino de sustentación de sus ideas y acciones. La voluntad, como camino hacia el bien

común de la institución, donde se sustenta el beneficio corporativo y colectivo.(Lozano 2008).

Pensamos que el perfil del comunicador institucional debe ser el individuo de recursos humanos, a veces periodistas, encargado de la información socio laboral destinada al personal de la empresa, y entre cuyas competencias se encuentran en la gestión de los tabloneros de avisos, de la revista, boletines informativos, a veces también las convenciones u organizaciones de índole corporativo, etc. (Castro, 2005).

#### **GRÁFICO Nro 04. Competencias del comunicador institucional**



Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 47

#### **2.2.1.2.4 La organización en la función de comunicación**

Comprender el funcionamiento y la dimensión del departamento de comunicación de las Administraciones públicas permite dar respuesta a preguntas como ¿quién es la persona responsable de comunicación?, ¿cómo se organiza la comunicación? o ¿con qué recursos y medios cuenta la Administración para desarrollar su actividad? (Lozano 2008).

Cada institución ha de organizar su departamento de comunicación en función de sus recursos y particularidades, pero todos deben abordar cada una de las dimensiones de comunicación que permiten desarrollar un modelo de comunicación global.(Guzmán, 2006)

En general, el departamento de comunicación de una Administración pública con cierta dimensión debe estar organizado en torno a cuatro grandes bloques temáticos, tal y como se recoge en la siguiente imagen.(Galicia, 2009)

**GRÁFICO Nro 05. Estructura de la Dirección de la comunicación**



Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 12

#### **2.2.1.2.5 El desarrollo de la comunicación en la ciudadanía**

El ejercicio de ciudadanía es un proceso de aprendizaje al que contribuyen las diferentes instituciones presentes en la sociedad, entre ellas los medios de comunicación. Desde un medio de comunicación siempre se construye ciudadanía: se puede ayudar al fortalecimiento de una ciudadanía activa y

participativa o se puede fomentar una ciudadanía pasiva vinculada únicamente con el consumo. (Giddens, 2005).

En la actualidad los medios juegan un papel prácticamente insustituible en la construcción y ejercicio de ciudadanía orientada a la consolidación de una sociedad democrática, ya que mediante el acceso y la participación en estos, las personas pueden ejercer ciudadanía al hacer uso de la libertad de expresión y acceder al espacio público, al mismo tiempo que controlar a las instituciones y ejercer presión sobre ellas. (Villamayor y Lamas, 2010).

La ciudadanía comunicacional se establece en el vínculo entre la persona y los medios, como principales fuentes de información en la “nueva” sociedad. Por lo tanto, la ciudadanía es también el reconocimiento de esa integración, en la cual el ciudadano consume discursos informativos (noticias) y de opinión (opiniones y propagandas) que circulan en estos, a través de un “conjunto de procesos de apropiación y uso en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica” (García, 2008).

El ciudadano ejerce su derecho a la información articulando procesos, complementarios o no, de formación de opinión y deliberación públicas, y participación y control sociales, en la configuración de esferas públicas democráticas, donde ellos son actores protagonistas en la definición y búsqueda de su propio desarrollo.

### **2.2.1.3 Estructura del Plan de Comunicación**

La estructura del plan de comunicación será el procedimiento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la organización coherente y

eficaz. Según el estudio que explica Rafael Galicia (2009), en el libro ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, se establece de la siguiente manera:

- 1. Análisis de la investigación:** estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- 2. Objetivos:** se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y deben ser alcanzables y realistas.
- 3. Público objetivo, target o stake holders de la comunicación:** Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, Conocer al público al que se dirige la organización, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
- 4. El mensaje:** es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
- 5. Estrategia:** elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
- 6. Acciones:** concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

**7. Cronograma o calendario:** planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

**8. Presupuesto:** cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación.

**9. Control y seguimiento:** medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

**10. Indicadores:**

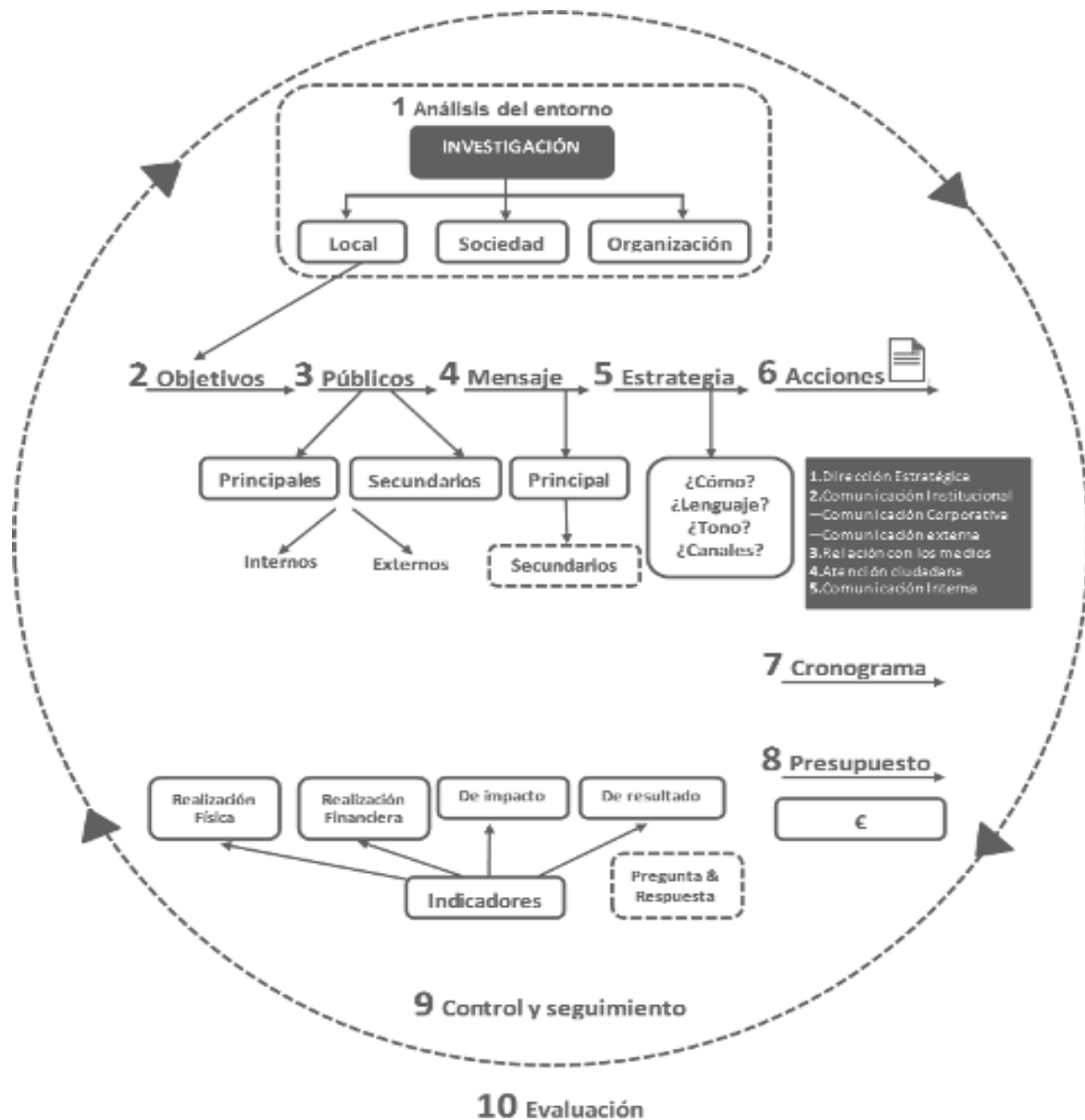
**a) De realización física:** miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.

**b) De realización financiera:** mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación.

**c) De impacto:** mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviado.

**d) De resultado:** mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web y opiniones en redes sociales.

**GRÁFICO Nro 06. Representación del Plan de Comunicación**



Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 21

### 2.2.1.3.1 Proceso del Plan de Comunicación

#### 2.2.1.3.1.1 Análisis del entorno

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la

capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (Martínez, 2005).

Para poder identificar y analizar el entorno con la mayor aproximación posible debemos responder a que está pasando y porque está pasando. Responder estas preguntas llevara al estrategia a cumplir con dos requerimientos, de un lado obtener información sobre dicha situación, los factores históricos y una descripción general. Y por otro lado el análisis; es decir, establecer las relaciones de los hechos sobre cómo se está presentando la situación. (Guzmán, 2006).

Ya con lo explicado, se detalla como primer paso que para abordar el diseño del plan de comunicación es conocer el contexto: ¿qué ha pasado anteriormente? ¿Cuál es la historia? Esta etapa trata de enmarcar la escena y mostrar una foto sobre la situación actual desde diferentes perspectivas.

Así pues, conocer el entorno que rodea a la institución es clave para adaptar y anticipar la estrategia institucional ante los posibles cambios que puedan suceder. El análisis del entorno es un aspecto amplio que se puede concentrar en tres contextos:

- Contexto local: conocimiento de la localidad/comunidad
- Contexto social: conocimiento de la sociedad
- Contexto organizacional: conocimiento de la propia Administración (Galicia, 2009).

#### **2.2.1.3.1.1.1 Contexto local**

Con la elaboración del marco situacional se pretende redactar un escrito en el cual se muestre la realidad local. Los hechos pueden ser políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, religiosos, familiares, etcétera, así como el análisis de la realidad interna que viva la institución. Este análisis de la realidad debe tener presente en la elaboración de todo proyecto. (Guzmán 2006)



Se necesita identificar en el contexto de área local, los instrumentos que salgan de una política de desarrollo económico local, que se puede poner al servicio de las empresas para favorecer su creación, desarrollo y crecimiento. (Garrido, 2008).

El conocimiento detallado desde lo más global a lo más específico en el marco del entorno local es el primer paso que es preciso dar. En este sentido, deberemos analizar el municipio o localidad en particular a donde se dirija la comunicación. (Galicia, 2009).

<b>HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONTEXTO LOCAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bibliografía</li><li>- Estudios de mercado</li><li>- Fuentes estadísticas</li><li>- Investigación propia</li></ul>

**CUADRO Nro 01. Herramientas para definir el contexto local**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 23

**2.2.1.3.1.1.2 Contexto social**

A partir de nuestro accionar, son los otros los que tiene la facultad de confiar en nuestra tarea y otorgarnos legitimidad. A su vez, la visibilidad supone que salimos del plano interno y definimos un plan de comunicación que busca interactuar con otros públicos en un contexto social más amplio que el plano interno de la organización. (Mora, 2002)

El contexto social de los sujetos, su comunidad, favoreciendo una mayor comunicación e intercambio social, apoyando cambios institucionales y estilos de vida, todo ello con el fin de último de promover el cambio individual de los miembros de la comunidad o localidad. (Guzmán, 2006)

Teniendo como perspectiva que la comunicación va dirigida principalmente a la ciudadanía, resulta fundamental contar con un conocimiento profundo acerca de lo que la opinión pública piensa de los diferentes temas que comunica la institución. (Galicia, 2009)

<b>HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONTEXTO SOCIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Encuestas</li><li>- Sondeos</li><li>- Simulaciones de escenarios</li><li>- Lista de los diez peores acontecimientos que pueden pasar y análisis sobre cómo influirán en la imagen de la Administración</li></ul>

**CUADRO Nro 02. Herramientas para definir el contexto social**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 23

**2.2.1.3.1.1.3 Contexto organizacional**

Realizar un análisis de la Administración pública y de su contexto es el tercero de los puntos que hay que abordar antes de desarrollar la labor de planificación estratégica. Debemos definir claramente quién es y saber cómo actúa la Administración pública para la que queremos diseñar el plan de comunicación. (Lozano, 2008)

El análisis del contexto organizacional consiste principalmente en una auditoría e investigación amplia sobre la propia entidad, su comunicación, los competidores y sus líderes políticos que trata de dar respuesta a todo lo que es necesario conocer sobre la institución. Antes de comenzar el análisis es imprescindible consultar si ya existe información previa o estudios en este sentido con el objeto de no realizar nuevamente trabajo que ya existe. (Mora, 2002)

El análisis interno del contexto organizacional habrá de centrarse en conocer la propia institución, su comunicación, el perfil de sus responsables políticos y su entorno competitivo.

**MODELO DE GESTIÓN:**

- ¿Cuáles son los productos y servicios?
- ¿Qué uso de las TIC se está haciendo?
- ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento?
- ¿Existe un cuadro de mando?
- ¿Cuáles son los principales resultados de la gestión?

**CUADRO Nro 03. Modelo de gestión**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 24

Este análisis desde dentro también habrá de concentrarse en conocer aspectos propios de las políticas de comunicación desarrolladas hasta el momento, pues esta información marcará el diseño de los planes posteriores. (Galicia, 2009)

**LISTA DE CONTROL – COMUNICACIÓN**

- ¿Qué hace cada persona en la institución para comunicar?
- ¿Qué alcance tiene cada comunicación?
- ¿Cuál es la evolución histórica de la estructura del departamento de comunicación?
- ¿Cómo se organiza el área de comunicación?
- ¿Qué oportunidades y qué impedimentos hay en comunicación?
- ¿Cuál es la arquitectura de marcas de la entidad?
- ¿Cómo se desarrolla la identidad corporativa?
- ¿Cuál o cuáles son los mensajes emitidos por la institución?
- ¿Qué estrategias de comunicación se están desarrollando?
- ¿Se está realizando comunicación en redes sociales?
- ¿Qué nivel de efectividad tienen las acciones desarrolladas?
- ¿Cuál es el presupuesto consumido en publicidad?

**CUADRO Nro 04. Lista de control de la comunicación**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 25

La lista de preguntas es amplia y han de abordarse todos los aspectos que resulte de interés conocer, pues toda esta información permite realizar una fotografía de la situación actual que condicionará la gestión y planificación de la comunicación posterior. Pero ante tal recopilación de información y para definir un perfil que ha de ser breve y conciso sobre cada tema, es útil contar con instrumentos de diagnóstico y métodos de análisis que faciliten las conclusiones y que ayuden en la gestión y en la toma de decisiones, de modo que permitan anticiparse a cambios y proponer las mejores acciones para realizar. (Galicia, 2009)

### **HERRAMIENTAS PARA SINTETIZAR LA INFORMACIÓN**

El modelo DAFO permite la visualización de la información a través de su organización en torno a cuatro grandes cuadrantes. La información se clasifica en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la institución. De esta manera toda la información se resume en cuáles son los puntos fuertes y los puntos críticos en la Administración desde las perspectivas local, social y organizacional.

#### **CUADRO Nro 05. Herramientas para sintetizar la información**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 27

Todo este análisis e información permitirá anticipar y diseñar actuaciones que mejoren los aspectos críticos o débiles en la planificación de la comunicación institucional. En función de la envergadura del plan de comunicación que se va a desarrollar será necesaria una mayor o menor profundidad en el estudio del entorno.

#### **2.2.1.3.1.2 Identificación del objetivo**

Una vez analizada la situación, y con la información sobre la auditoría, es necesario definir los objetivos de comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la Administración a primer nivel y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis. (Martínez, 2005)

Es por ello por lo que resulta fundamental conocer, en primera instancia, la estrategia y las directrices que marca la institución, su plan vital, con la finalidad de que el resto de planes permitan contribuir a la consecución de las metas de la entidad y sean desarrollados de manera coherente. Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación de una Administración pública son los siguientes:

- Cambiar la imagen que la sociedad tiene de la institución
- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre la ciudadanía
- Generar visibilidad de la entidad
- Reducir distancias entre las Administraciones y la ciudadanía
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención a la ciudadanía
- Ofrecer información de interés para la ciudadanía, favoreciendo el conocimiento y el uso de los productos y los servicios públicos
- Fomentar la participación ciudadana
- Promocionar las actitudes y valores cívicos, propiciando la utilización racional de los servicios y los bienes públicos
- Informar de la gestión realizada con transparencia
- Incrementar el trabajo en equipo
- Fomentar la lealtad del equipo. (Galicía, 2009)

Además, a la hora de definir los objetivos debemos tener en cuenta una serie de características que marcarán cómo han de ser estos:

- Específicos
- Cuantificables
- Reales y, por tanto, alcanzables

- Medibles
- Temporalizados: planificados en el tiempo
- Ordenados por importancia. (Guzmán, 2006)

En resumen, los objetivos han de ser claros para poder centrar el concepto y la estrategia posterior.

A la hora de marcar nuestras metas, un ejemplo que se ajuste a estas características puede ser:

- Situar a la Administración ante la ciudadanía, en un plazo de tres años, como una institución cercana a ella y transparente en sus actuaciones
- Difundir a los medios de comunicación notas informativas con las principales actividades y actuaciones de la Administración en cuestión, con un mínimo mensual fijado según la actividad de la entidad (objetivo táctico)
- Publicitar y publicar información en la web sobre todos los presupuestos de la Administración y de sus departamentos, así como una memoria anual de actuaciones (objetivo táctico)
- Incrementar el nivel de respuestas de la oficina de atención ciudadana en un 15 %
- Abrir un canal de contacto con la población a través de twitter en el periodo de un año, una vez evaluado su interés y establecidos los mecanismos para asegurar su gestión interna (objetivo táctico). (Dircom, 2007)

#### **2.2.1.3.1.3 Identificación del público objetivo, target o stake holders de la comunicación**

La capacidad de entendimiento entre ciudadanía y Gobierno es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias, internas y externas, principales y secundarias, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo (Dircom, 2007). Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir los públicos objetivos son las siguientes:

- ¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?
- ¿Qué se sabe de ella?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en ella?
- ¿A quién se necesita influir?

Teniendo en cuenta la orientación a la ciudadanía de la comunicación política, el principal público al que se dirigirá el plan de comunicación será este grupo. Sin embargo, existen otros destinatarios habituales o principales a los que también se dirigirán las actuaciones del plan de comunicación de una Administración pública. (Galicia, 2009)

<b>PRINCIPALES GRUPOS DE DESTINATARIOS EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA</b>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La ciudadanía</li><li>- Los medios de comunicación</li><li>- Los empleados públicos</li></ul> |
|---|

**CUADRO Nro 06. Principales grupos externos e internos de la comunicación pública**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 30

Hay que ser preciso, ya que la ciudadanía constituye un público amplio y con múltiples diferencias. Es por ello por lo que dentro de esta habrá que distinguir con claridad y delimitar a qué grupos de interés se dirigirá el plan, pues las vías de comunicación y los mensajes podrán variar dependiendo de las características concretas del grupo.

Si se dirige a la ciudadanía, se deberán identificar nichos específicos y no limitarse a identificar al público en general. Para identificar estos nichos, es preciso pensar en diferentes formas para describirlos:

- Por demografía
- Por intereses
- Por hábitos

Ello permitirá delimitar en qué grupo concreto de ciudadanía centrarse, como por ejemplo:

- Jóvenes
- Estudiantes
- Emprendedores
- Inmigrantes
- Mujeres desempleadas
- Jubilados.

Cada uno de ellos tiene su propio lenguaje y usa diferentes canales de comunicación, y probablemente los mensajes que les interesen y conecten con ellos también serán distintos. Por lo tanto, la identificación y la segmentación dentro de cada público a través de criterios de priorización resultan fundamentales. (Guzmán, 2006)

El plan de comunicación, además como se ha señalado, debe definir también otros públicos secundarios, como pueden ser:

<b>GRUPOS DE DESTINATARIOS SECUNDARIOS EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA</b>
---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Los responsables políticos</li><li>- Las asociaciones</li><li>- Los sindicatos</li><li>- Los líderes de opinión</li><li>- Los grupos empresariales</li></ul> |
|--|



- Las audiencias en línea: bloggers
- Los analistas
- Los profesionales
- Otras Administraciones públicas

### **CUADRO Nro 07. Secundarios grupos externos e internos de la comunicación pública**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 32

Una de las grandes flaquezas de un plan de comunicación es el fracaso en identificar las potenciales reacciones negativas de la ciudadanía. Ante las acciones que lleve a cabo una Administración, entre la población podrán encontrarse opiniones favorables y desfavorables. A veces no hay mucho que se pueda hacer para cambiar las opiniones y por eso los públicos sobre los que hay que “influir” están en posiciones intermedias. (Galicia, 2009)

#### **2.2.1.3.1.4 Identificación del mensaje**

Según el estudio en “La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades”, elaborado por Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación, 2007, Pág.18), conseguir credibilidad en la comunicación a través de un mensaje y que este sea entendido es primordial en el desarrollo de la comunicación pública. Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (menos es más) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros.

En esta etapa de definición del plan se ha de identificar el mensaje que se quiere que la audiencia escuche y crea. Para ello es importante desarrollar el mensaje o mensajes en una frase clara. Los buenos mensajes se resumen en unas pocas

palabras. Estos mensajes clave han de ser usados constante y consistentemente a lo largo de la implementación del plan.

Cada mensaje se podrá resumir en un claim o eslogan que conecte con el público. Es preciso distinguir entre mensajes cortos y otros que necesiten mayor reflexión, más información y mayor desglose.

Una de las principales preguntas a las que se habrá de dar respuesta para diseñar el mensaje es ¿qué se quiere conseguir con él?

- Informar a las audiencias sobre las acciones que se están llevando a cabo.
- Educar a las audiencias.
- Motivar a las audiencias: animar a la participación o dar feedback (retroalimentación). (Guzmán, 2006)

Los mensajes no pueden ser los mismos para toda la ciudadanía y se han de adaptar a cada entorno particular. Es lo que se conoce como la microcomunicación o comunicación directa, que repercutirá en una mayor eficacia comunicativa. Es conveniente hacerse preguntas sobre el mensaje que se desea trasladar como:

- ¿Cómo se percibe su proyecto?
- ¿Qué sabe ya la audiencia de su idea?
- ¿Qué necesita saber?
- ¿Qué quiere decirle usted a la audiencia?
- ¿Quién es la persona más adecuada para hacer llegar a la audiencia el mensaje?

Es preciso contrastar la efectividad de los mensajes con grupos pequeños del público objetivo para obtener información clave; no es necesario un análisis formal. Por ejemplo, es conveniente analizar si el lenguaje se entiende y evitar fallos en la comunicación, como si habláramos el mismo lenguaje y no nos entendamos. (Galicia, 2009)

Si el plan de comunicación que se va a desarrollar hace referencia a la comunicación de la institución a nivel global (para todas sus actividades en su conjunto, y no un proyecto o tema en concreto), desde la institución deben diseñarse las líneas generales y los mensajes adecuados para los públicos en general, con una visión amplia, teniendo en cuenta los ejes estratégicos en los que se va a centrar la agenda o programa de la Administración. (Martínez, 2005)

#### **2.2.1.3.1.5 La estrategia de comunicación**

Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la base o de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Esta es la clave a la hora de definir una estrategia. (Guzmán, 2006)

Es necesario buscar la coherencia con la misión y los valores de la entidad, y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. En la definición de la estrategia han de centrarse los ejes principales en torno a los cuales va a girar después la comunicación. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas). (Martín, 2008)

Como plantea Rafael Galicia en su libro *¿Cómo elaborar un plan de comunicación?*, 2009, la mejor estrategia de comunicación siempre va unida a la explicación de la acción. Por ello es fundamental dar visibilidad a lo que se hace y no quedarse solo en lo que se dice: “comunicar mejor lo que se hace” es clave. Hay que ir de lo global a lo particular y saber que no se trata de comunicar más cantidad, sino de eficacia.

Es necesario utilizar un lenguaje y un tono apropiado al público al que se dirige el mensaje. En muchos casos resulta incomprensible para la ciudadanía la

información que se transmite y por ello se debe procurar la sencillez y hablar el mismo lenguaje que utiliza el público. En el caso de los medios, también se ha de adaptar el mensaje que se va a trasladar.

En la definición de la estrategia es preciso seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación. En resumen, el diseño de la estrategia de comunicación habrá de responder a:

- ¿Cómo se desarrollará la estrategia de comunicación?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?
- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación? ¿A través de los medios de comunicación, otros canales o directamente?

<b>ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>
--

<b><u>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</u></b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Diferenciación, asociación o mixta</li><li>- Monomarca, multimarca o endorso</li></ul> |
|--|

<b><u>COMUNICACIÓN EXTERNA</u></b>
------------------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Marketing<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing de captación</li><li>• Marketing de fidelización</li><li>• Marketing directo</li><li>• Marketing viral</li><li>• Marketing relacional</li><li>• Marketing experiencial</li></ul></li><li>- Publicidad<ul style="list-style-type: none"><li>• Medios tradicionales o masivos (Above The Line - ATL)</li><li>• Medios no convencionales o directos (Below The Line - BTL)</li><li>• 360º</li></ul></li></ul> |
|---|

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento actualizado de los contenidos de la página web</li> <li>• Potenciar el posicionamiento SEO</li> <li>• Alta en buscadores</li> <li>• Envío masivo de mensajes de correo electrónico (mailing)</li> <li>• Redes sociales</li> </ul> </li> <li>- Relaciones públicas y protocolo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactiva</li> <li>• Reactiva</li> </ul> </li> </ul>
--

**CUADRO Nro 08. Estrategias para el desarrollo de la comunicación pública**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 37

<b>ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activa</li> <li>- Pasiva</li> </ul>

**CUADRO Nro 09. Estrategias para el desarrollo de las relaciones con los medios**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 37

<b>ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ATENCIÓN CIUDADANA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activa</li> <li>- Pasiva</li> </ul>

**CUADRO Nro 10. Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 37

<b>ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto personal</li> <li>• Medios controlados</li> <li>• Medios masivos</li> </ul> </li> <li>- Pasiva</li> </ul>

**CUADRO Nro 11. Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 37

### **2.2.1.3.1.6 Acciones de comunicación**

Hasta este punto se conocen las metas, se sabe a quién se quiere hablar y qué se desea decir, por lo que ahora se necesita saber cómo decirlo y cómo hacerlo. Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados. (Dircom, 2007)

Las acciones de comunicación han de servir para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar, y se definirán a corto, medio y largo plazo.

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. En resumen, esta fase de concreción en acciones de comunicación establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar. (Guzmán, 2006)

El desarrollo y la planificación de las acciones estarán marcados por la agenda de la Administración, por las leyes, por el sistema político en general y por las demandas y necesidades sociales.

Para diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a:

- ¿Cómo se alcanzará a su audiencia? ¿Cuáles son los canales y medios que se van a emplear?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para conseguir las metas?

Es necesario asegurarse de que las tácticas se dirijan a todos los públicos que se han definido. Si algún público queda sin acción, hay que retroceder y planificar bien las tácticas.

	<b>Acción 1</b>	<b>Acción 2</b>	<b>Acción 3</b>
<b>Público 1</b>	X	X	
<b>Público 2</b>			X
<b>Público 3</b>		X	
...	X	X	X

**CUADRO Nro 12. Planificación táctica y pública**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 38

Esta tabla es un ejemplo de cómo identificar si hay públicos a los que no se dirige ninguna acción (Galicia, 2009).

#### **2.2.1.3.1.6.1 Canales y medios a utilizar**

Es vital adecuar el medio y las herramientas al mensaje y a las personas. El plan de medios define los soportes o los medios con los que se pretende trasladar el mensaje, la frecuencia y el tipo de difusión (inmediata o gradual) de la comunicación (Galicia, 2009).

Para seleccionar dónde y cómo se transmite el mensaje hay que conocer:

- ¿Qué herramientas utiliza la ciudadanía para informarse?
- ¿Es necesario recurrir a medios masivos?
- ¿Cuál es el medio líder en su entorno?
- ¿Qué tirada y difusión tiene?
- ¿Dónde está la influencia?
- ¿Con medios más específicos llegamos a quién nos interesa?
- ¿Es suficiente con los medios regionales?

La respuesta a estas preguntas definirá qué medios utilizar para desarrollar el plan de comunicación (Dircom, 2007).

### 2.2.1.3.1.6.2 Características de los medios

Como plantea Adriana Guzmán en el libro Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial, 2006, podríamos agrupar los medios en cuatro grupos fundamentales: interpersonales, sonoros, visuales y audiovisuales.

MEDIOS	CARACTERÍSTICAS	RECURSOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
<b>INTERPERSONALES</b> Líderes Grupos Comunicación oral	Comunicación directa. Involucra toda la persona Comunicación pública o privada	Personas Enteradas	Información de Retorno inmediata. Efectividad máxima Apta para pequeños grupos	Poca cobertura Comunicación lenta. Comunicación no permanente
<b>SONOROS</b> Grabaciones Radio Sistemas Ambientales Sistemas de recepción de llamadas	Comunicación Indirecta Permanente Pública y masiva Fugaz	Equipos de producción Equipos de recepción	Puede llegar a interesar, aún en la intimidad. Gran cobertura Rapidez Muy eficaz Credibilidad Autoridad Puede narrar el presente	Para lograr una retroalimentación, se requiere medios complementarios. Costo de producción
<b>VISUALES</b> Impresos	Comunicación personal Permanente Requiere concentración Puede ser masiva	Producción Debe adaptarse al receptor	El receptor puede trabajar a su propio ritmo. Alta permanencia Se puede retomar la información	Feed-back lento Exigen niveles de alfabetización
<b>AUDIOVI-SUALES</b> Televisión Computadora Cine	Comunicación indirecta Permanente Pública Masiva Involucra al receptor	Equipos de producción Equipos de recepción	Movimiento Transmisión de hechos actuales e inmediatos Gran Motivación Credibilidad Autoridad Gran Cobertura Demostraciones	Feed-back lento Costos

**CUADRO Nro 13. Características de los medios**

Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 113

### 2.2.1.3.1.6.3 Herramientas de comunicación a utilizar

Después de identificar qué canales vamos a utilizar, es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados.



A continuación se recoge un listado de algunas de las herramientas o acciones de comunicación más habituales empleadas para desarrollar la comunicación:

**HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL (CORPORATIVA) Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA (PUBLICIDAD, MARKETING, INTERNET Y RELACIONES PÚBLICAS)**

**CORPORATIVA**

- Manual de identidad
- Presentaciones
- Informes

**MARKETING**

- Buzoneo
- Publicidad en las Administraciones
- Premios
- Muestras
- Marketing de guerrilla o street marketing
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Merchandising
- Catálogos

**PUBLICIDAD**

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en buscadores
- Publicidad en TV, prensa y radio
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores
- Virales

**RELACIONES PÚBLICAS**

- Actos
- Participación en ferias
- Acontecimientos culturales, deportivos, sociales...

- Patrocinio deportivo

#### **INTERNET**

- Microsites
- E-mail marketing
- Redes sociales
- Juegos
- Blogs y videoblogs o blogs

### **CUADRO Nro 14. Herramientas para la gestión de la comunicación institucional**

Fuente: Comunicación Empresarial, 2006, Pág. 103

#### **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS**

- Notas de prensa
- Ruedas de prensa
- Declaraciones sin opción a preguntas
- Entrevistas a los medios
- Comidas de trabajo con los medios
- Desayunos con periodistas
- Teléfono
- Sala de prensa virtual
- Dossier de prensa en línea, fotografías en línea, cortes de TV/radio en línea
- Videonoticias

### **CUADRO Nro 15. Herramientas para la gestión con los medios**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 41

#### **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**

- Publicidad
- Marketing político
- Relaciones públicas
- Envío masivo de correo (mailing)
- Buzón de sugerencias y quejas
- Página web, blogs

- Redes sociales
- Libros
- Catálogos y folletos
- Ventanillas únicas
- Puntos automáticos de consulta
- Cartas de servicios
- Encuestas
- Defensor del ciudadano/a
- Oficinas de atención ciudadana
- Debates
- Diseño urbano
- Encuestas

**CUADRO Nro 16. Herramientas para la gestión de la atención ciudadana**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 42

**HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Manual de bienvenida y otra documentación interna

Mensajes de correo electrónico

Publicaciones segmentadas

Revistas corporativas

Boletines electrónicos

Canal de comunicación corporativo o intranet

Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos

Correo electrónico

- SMS/aplicaciones móviles

- Teléfono

- Foros/chats

- Buzón de comunicaciones

- Sistema de iniciativas o programas específicos

- Tablones, folletos, posters, cartelera, merchandising...

- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.

- Actos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año...
- Videoconferencias

### **CUADRO Nro 17. Herramientas para la gestión de la comunicación interna**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 42

#### **2.2.1.3.1.6.4 Diseño y contenidos**

Es importante ser conscientes de que, además de la selección de una serie de acciones, su puesta en marcha requiere habitualmente el diseño de contenidos y de imagen. Conviene diferenciar entre producción, creatividad y plan de medios.

- La producción materializa los mensajes.
  - La creatividad es el rostro de la campaña o acción.
  - El plan de medios es la propuesta de selección de medios para difundir el mensaje (la planificación de las acciones concretada en el punto anterior).
- (Galicia, 2009)

La elaboración de los contenidos ha de concentrarse en cómo explicar mejor la idea o mensaje, ya sea el formato de un guion de vídeo, un texto de tríptico o la estructura de una presentación. Han de ser contenidos creíbles, originales y ajustados a la estrategia de comunicación acordada. (Dircom, 2007)

La imagen y el diseño (comunicación visual, logos, diagramas conceptuales, maquetación...) deben concentrarse en la forma de representar o codificar el mensaje mediante imágenes para que la ciudadanía se fije más en él y lo diferencie de otras informaciones que le llegan habitualmente. La estrategia de medios y la creativa han de integrarse. (Guzmán, 2006)

#### **2.2.1.3.1.7 Cronograma**

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un

calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas. (Dircom, 2007)

Es importante cumplir con la programación de las actuaciones al menos en un periodo de tiempo razonable para que tenga su efectividad, pues de nada sirve realizar las acciones dos meses más tarde o no distribuir unos trípticos informativos el día que se organiza una jornada y tenerlos listos al día siguiente. (Galicia, 2009)

A continuación se muestra un esquema a modo de ejemplo donde se puede visualizar cronológicamente el desarrollo de las actuaciones programadas.

<b>Acción</b>	<b>Coste</b>	<b>Día X</b>	<b>Día X</b>	<b>Día X</b>	<b>...</b>	<b>Semana X</b>	<b>...</b>	<b>Mes X</b>
<b>1. Dirección Estratégica</b>								
Diseño del plan de comunicación								<b>X</b>
Control y seguimiento								
Evaluación								
...								
<b>2. Comunicación Institucional</b>								
<b>2.1 Comunicación Corporativa</b>								
Documentación corporativa								
Control de identidad								
...								
<b>2.2 Comunicación externa</b>								
<b>Marketing</b>								
Envíos postales			<b>X</b>					
...								

<b>Publicidad</b>								
Anuncios de Prensa		X	X					
...								
<b>Internet</b>								
Creación de perfiles en redes sociales y gestión								
...								
<b>Relaciones Públicas y Protocolo</b>								
...								
<b>3. Relación con los medios</b>								
Recogida de información								
Convocatoria de medios		X						
Envío de notas de prensa		X					X	
Ruedas de prensa								
Contacto con medios: radio, tv...								
Seguimiento de medios - <i>clipping</i>								
<b>4. Atención ciudadana</b>								
<b>4.1 Web</b>								
Publicación de contenidos			X					
Envío masivo			X					
...								
<b>5. Comunicación Interna</b>								
5.1 Reuniones de seguimiento								

**CUADRO Nro 18. Cronograma de actividades**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 46

### 2.2.1.3.1.8 Presupuesto

Definir un horizonte presupuestario es básico para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación. El presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones. (Galicia, 2009)

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo recoger la distribución presupuestaria de las acciones.

<b>SOPORTE</b>	<b>N.-</b>	<b>Difusión</b>	<b>Audiencia</b>	<b>Total €</b>	<b>En %</b>
<b>Prensa</b>					
Anuncio					
<b>TV</b>					
Spots					
<b>Internet</b>					
Banners					
Web					
Redes sociales					
<b>Publicidad exterior</b>					
Autobuses					
Lonas					
Mobiliario urbano					
...					
<b>Marketing directo</b>					
Campañas					
...					
<b>Merchandising</b>					
Carpetas					
Bolígrafos					
Folletos					
...					
<b>Relaciones públicas</b>					
<b>Actos</b>					

...					
...					
...					
				<b>TOTAL</b>	<b>■ €</b>

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 47

El Presupuesto debe reflejar en detalle la estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación. Se debe incluir las partidas, por pequeñas que sean estas, como por ejemplo: los honorarios del personal, consultora o agenda de comunicación que va a hacer el trabajo; el costo de diseño de impresiones, folletos, etc.; reserva de gastos administrativos, alquiler de equipos, protocolo, gabinete de prensa, entre muchos otros.

Las partidas presupuestarias que principalmente se manejan en cada acción que se planteada son tres:

- Honorarios de agencias o consultoras por conceptos creatividades, coordinación de acciones, diseño gráfico.
- Producción de materiales en imprentas u otros proveedores de materiales.
- Medios: importes por alquiler de espacios en medios convencionales e internet. (Dircom, 2007)

Uno de los elementos de planeación más delicados de construir para una estrategia es el presupuesto ya que deben evitarse a toda costa el surgimiento de costos ocultos que frenen la gestión o generen pérdidas. Para ello es necesario que cada acción sea lo más desglosada posible en las tareas que son necesarias para alcanzarla. Ello permitirá establecer costos puntuales por cada tarea a partir de los cuales no solo se podrá costear cada acción sino además los costos que se vayan desarrollando a través de las fases de ejecución. (Guzmán, 2006)



### 2.2.1.3.1.9 Control y seguimiento

La Administración pública es una gran emisora, pero es poco analítica, pues el análisis de resultados es una de las tareas más olvidadas en comunicación.

Algunas razones por las que esto ocurre son:

- El desafío de encontrar un método para medir los resultados de las múltiples tácticas propuestas.
- El rápido movimiento de una actividad a otra.
- La carencia de técnicas para medir el éxito en las redes sociales. (Dircom, 2007)

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales..., según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes. (Galicia, 2009)

<b>HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicadores</li><li>- Modelo Q&amp;A (question&amp;answer): pregunta-respuesta</li><li>- Informe mensual sobre el proceso</li><li>- Briefings periódicos con la dirección</li><li>- Resumen anual</li></ul>



#### **CUADRO Nro 19. Herramientas de control y seguimiento**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 48

Para poder cumplir los objetivos establecidos en el plan de comunicación, la dirección del proyecto junto con la oficina técnica deberá imponer unos criterios de seguimiento y control; y es por ello, que el método de verificación se hará visible por medio de revisiones periódicas. Estas revisiones se llevan a cabo a través de

reuniones con el fin de hacer un seguimiento técnico y un control de los plazos. (Guzmán, 2006)

#### **2.2.1.3.1.9.1 Modelo Q&A: pregunta-respuesta**

A veces una pregunta es suficiente para identificar cuál es el problema (¿qué está pasando?), pero en otras ocasiones la desviación va más allá de la comunicación en sí misma y responde a otros aspectos relativos a la organización. (Galicia, 2009)

Algunos ejemplos de preguntas para identificar problemas son:

<b>LISTA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué está cambiando?</li><li>- ¿Qué partes son controvertidas?</li><li>- ¿Los públicos están esperando algo diferente?</li><li>- ¿Han captado la atención en el pasado estos temas en los medios?</li><li>- ¿Tiene el mensaje impacto emocional en las personas?</li><li>- ¿Lo que se está comunicando está afectando a otros?</li><li>- ¿Hay alguna parte difícil de entender? ¿Hay necesidad de más explicación?</li></ul>

#### **CUADRO Nro 20. Lista de control Q&A**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 48

La pregunta respuesta (Q&A) se utiliza para obtener información, el argumento coordina las intenciones de los agentes que se involucran en una conversación a nivel superior o a nivel inferior del discurso, lo que interesa es tratar de conseguir los objetivos de la gestión. (Guzmán, 2006)

Las características básicas del Pregunta Respuesta entendido como una de las principales aportaciones desde las tecnologías lingüísticas hacia la búsqueda y recuperación de la información, se centra en describir la aportación que la semántica puede proporcionar a este tipo de sistemas. (Mass, 2010)

### 2.2.1.3.1.10 Indicadores

Otro sistema de control es la definición de indicadores.

Objetivo marcado	Indicador de referencia	Resultado esperado

#### CUADRO Nro 21. Indicadores

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 49

Rafael Galicia en su libro ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 50 plantea varios indicadores para medir los resultados y el impacto deseado:

##### a. Indicador de realización financiera

Mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a la acción de promoción y divulgación. (Galicia, 2009)

##### b. Indicadores de realización física

Miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas (Galicia, 2009). Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

#### LISTA DE CONTROL

- Número de ruedas de prensa realizadas
- Número de jornadas de información realizadas
- Número de anuncios de publicidad insertados
- Número de blogs y perfiles sociales creados
- Número de boletines creados
- Número de páginas web creadas
- Número de materiales de publicidad creados
- Número de notas de prensa difundidas y número de fotografías, cortes de voz y de vídeo facilitados a los medios

#### CUADRO Nro 22. Lista de control física

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 49

### c. Indicadores de impacto

Miden el número real de impactos a través de las acciones puestas en marcha. (Galicia, 2009). Algunos ejemplos de posibles indicadores de impacto son:

<b>LISTA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Número de apariciones en los medios de comunicación digitales e impresos (prensa, páginas web, boletines electrónicos, revistas especializadas...)</li><li>- Número de personas informadas sobre una determinada campaña</li><li>- Número de envíos electrónicos de boletín o e-mail marketing</li><li>- Número de materiales enviados</li></ul>



#### **CUADRO Nro 23. Lista de control de impacto**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 50

### d. Indicadores de resultado

Miden el número real de resultados alcanzados. (Galicia, 2009)

<b>LISTA DE CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Número de visitas a la página web y a los perfiles sociales</li><li>- Número de participantes en los actos</li><li>- Número de usuarios captados para los servicios</li><li>- Número de solicitudes de información resueltas a través de las oficinas y teléfonos de atención ciudadana</li></ul>



#### **CUADRO Nro 24. Lista de control de resultado**

Fuente: ¿Cómo elaborar un plan de comunicación?, 2009, Pág. 51

### e. Mapa de responsables

Identificar quién es la persona, departamento u órgano responsable de la realización de cada una de las acciones de comunicación que han sido diseñadas es necesario para concretar de forma concisa cuáles son las

obligaciones de cada uno y poder evitar de este modo errores en la puesta en marcha de las diferentes acciones.

#### **f. Evaluación final**

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación. Se trata de realizar una evaluación o valoración global del Plan de Comunicación, con la finalidad de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos, y valorar, en conjunto, el Plan.

### **2.2.2 Gobierno Autónomo Descentralizado**

Los gobiernos autónomos descentralizados son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización “COOTAD” para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. (Ecuador. El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Año 2010)

#### **2.2.2.1 Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo es una institución de derecho público que goza de plena autonomía y representa al territorio de la provincia, tiene personería jurídica, y su misión está orientada a impulsar el desarrollo provincial planificado en su ámbito social y económico con la participación ciudadana y la preservación de los recursos naturales de acuerdo a los principios que logran el buen vivir o Sumak Kawsay a nivel del territorio provincial. (Chimborazo. Ley de transparencia del GADPCH. Año 2012)

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo enrumba planes, programas y proyectos, hacia objetivos, productos, resultados y actividades considerados en una Propuesta Estratégica, “Plan Minga por Chimborazo” para el período 2005-2020.

#### **2.2.2.1.1 Planificación Territorial**

- **Programas:**

- a) Sistema Provincial de Información para el Desarrollo.
- b) Construcción de los Insumos territoriales (Diagnósticos y escenarios) para el Consejo Provincial de Planificación (Articulados con el SNP y PND).
- c) Sistema de Coordinación del Plan Provincial de Desarrollo consensuado en el Consejo Provincial de Planificación (facilita recursos estatales y de cooperación).

- **Resultados:**

- a) Ordenamiento Territorial. Escenarios Territoriales Integrales, tendencias y Propuestas de Reordenamiento. Se dispone de Asesorías de CONCOPE-SENPLADES -GTZ.
- b) Evaluación de las Cadenas Productivas existentes y calificación técnica de las cadenas con potencialidades competitivas para mercados locales, regionales y externos.

A través de la construcción de los insumos territoriales articulados por el Sistema Nacional de Planificación (SNP) y Plan Nacional de Desarrollo (PND) y asesorados por CONCOPE, SEMPLADES Y GTZ, el Gobierno Provincial para el período 2009 – 2014, ha desarrollado el proceso de la construcción de la Agenda de Competitividad de Chimborazo, que se encuentra enmarcado dentro del ámbito

competencial del Gobierno Provincial expresado a través de la Constitución Política del Ecuador en sus artículos 100, 263, 264 y 267; y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) en sus artículos 41, 42, 54, 64, 65 y 135.

#### **2.2.2.1.2 Agenda de Competitividad de Chimborazo**

La Agenda Provincial de Competitividad de Chimborazo es un instrumento que busca elevar la competitividad de los sectores productivos de la provincia, definir las actividades con mayor capacidad de generación de empleo, producción y acceso a mercados; así como aquellos sectores innovadores de inversión que brinden alternativas de crecimiento económico en la provincia, de esta manera con la participación de los actores públicos, privados y comunitarios en la construcción de este proceso, se conjuga una visión integradora del desarrollo económico territorial.

La competitividad definida como un conjunto de capacidades y condiciones para procesos de cambio en un contexto territorial abierto y global, “Saber Hacer”, se enfoca en cuatro parámetros primordiales: responsabilidad social (participación, equidad, inclusión), derechos sociales y de la naturaleza, seguridad alimentaria y soberanía económica, “Hacer Bien”.

Bajo esta concepción, la agenda permitirá mejorar los procesos de planificación y de articulación con los actores empresariales, públicos, comunitarios y agencias de cooperación, en torno a mejorar la competitividad de los sectores productivos de la provincia con los siguientes objetivos:

- Contribuir a la armonización de las planificaciones e inversiones públicas, privadas y comunitarias para dar respuestas integrales a las necesidades de los sectores.

- Fortalecer capacidades de negociación y elaboración de propuestas de inversión comunes y estratégicas entre los actores involucrados.
- Facilitar la concertación de los actores públicos, privados y comunitarios sobre las acciones prioritarias para mejorar la competitividad empresarial y territorial.

#### **2.2.2.1.2.1 Situación productiva actual de Chimborazo**

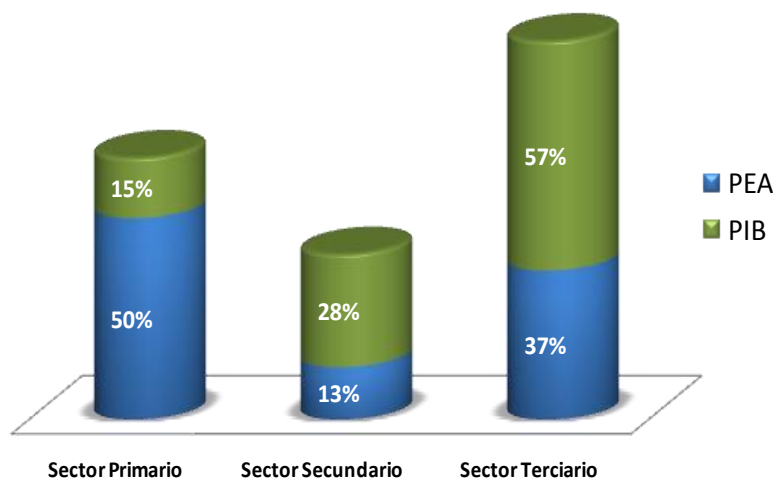
La Agenda de Competitividad de Chimborazo parte de una realidad económica provincial relativamente pequeña, aporta el 1,64% al Producto Interno Bruto nacional, el sector terciario aporta con más de la mitad del PIB provincial, superando por 19 puntos porcentuales a la media nacional, superando también a todas las provincias vecinas de Chimborazo, sin embargo, el aporte al PEA provincial por sectores de la producción vemos que la realidad es totalmente opuesta, el 50% de la población de la provincia está empleada en el sector primario de producción, ubicándonos en el tercer lugar de entre nuestros vecinos luego de Bolívar y Cotopaxi respectivamente, y casi doblando el valor relativo del PEA nacional en este sector.

Esto muestra un claro desbalance entre la relación producción bruta vs absorción de empleo, creando conflictos al interior del territorio entre la remuneración del empleo, la disponibilidad de mano de obra, la productividad de los recursos y sobre todo en las relaciones entre actividades e inter encadenamientos productivos.



## GRÁFICO Nro 07. Situación productiva actual de Chimborazo

### Participación en Producción Bruta vs Absorción de PEA



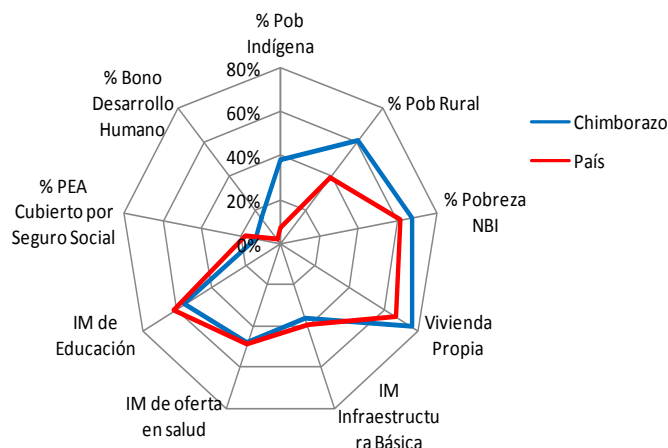
Fuente: Cuentas Nacionales Provinciales BCE 2007

Esto muestra un claro desbalance entre la relación producción bruta vs absorción de empleo, creando conflictos al interior del territorio entre la remuneración del empleo, la disponibilidad de mano de obra, la productividad de los recursos y sobre todo en las relaciones entre actividades e inter encadenamientos productivos.

Es importante, comprender también cuál es la realidad social del territorio que, de forma directa o indirecta determina la manera del cómo se hace fomento productivo en la provincia, tenemos que Chimborazo, de acuerdo al SIISE 2008, cuenta con un alto porcentaje de población indígena y a la vez un alto porcentaje de población Rural, también tenemos uno de los más altos porcentajes de pobreza por Necesidades Básicas insatisfechas, superando la media nacional. En cuanto a vivienda la provincia ostenta el 76,3% de hogares que cuentan con vivienda propia, sin embargo la cobertura de Servicios Básicos es del 36% (4 puntos por debajo de la media nacional); el 48,2% de cobertura de servicios de Salud y cerca del 56% de cobertura de Servicios de Educación (8 puntos por debajo de la media); el 12% del PEA está cubierto o es afiliado al Seguro social o Campesino

(por debajo 6 puntos de la Media) y en el 2008, 61.437 personas recibieron 30 USD mensuales ( 22´117.320 USD anuales) por concepto del Bono de Desarrollo Humano representando un 15,2% de la población provincial (13 puntos más que la media nacional). Ocupando el quinto lugar en número de beneficiarios a nivel nacional y el segundo lugar a nivel de la región sierra, después de Pichincha.

### GRÁFICO Nro 08. Datos estadísticos de Chimborazo y Ecuador



Fuente: Cuentas Nacionales Provinciales BCE 2007

#### 2.2.2.1.2.2 Condiciones para la Construcción y Gestión de la Agenda

<b><u>Voluntad y participación activa de los actores locales.</u></b>	La agenda es una herramienta de planificación construida a partir de las voluntades institucionales públicas y privadas locales, las cuales deben asumir responsabilidades en las distintas etapas de la construcción y su implementación.
<b><u>Representatividad y legitimidad de las organizaciones del sector privado.</u></b>	Un proceso participativo y representativo, debe ser respaldado con una participación organizada con representantes reconocidos que velen por los intereses de su sector.
<b><u>Confianza y credibilidad en los espacios de concertación público - privada.</u></b>	Los espacios deben ser promovidos por las instituciones de gobierno, respaldando la construcción y la gestión para la implementación de las acciones en las instituciones productivas y de servicios involucrados.
<b><u>Visión sistémica</u></b>	La agenda debe ser vista como un conjunto de acciones vinculadas y relacionadas, entre las empresas, las instituciones y las políticas de apoyo, para lograr la competitividad empresarial y territorial en su conjunto.

<b><u>Agenda Inclusiva</u></b>	Una agenda que promueva la participación de sectores dinámicos de la economía y sin ser excluyente de sectores de menor dinamismo.
<b><u>Sostenibilidad del proceso</u></b>	Contar con el respaldo de instituciones público - privadas en el seguimiento a la gestión e implementación de las acciones.

**CUADRO Nro 25. Condiciones para la Construcción y Gestión de la Agenda**

Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

### 2.2.2.1.2.3 Proyecto provincial

La Agenda Provincial de Competitividad de Chimborazo es un instrumento que busca elevar el nivel competitivo de todos los sectores productivos de la provincia, definir los sectores con mayor capacidad de generación de empleo, producción y crecimiento económico; así como los nuevos sectores de inversión que permitan brindar alternativas de desarrollo socio – económico al territorio, de esta manera, con la participación de los actores públicos, privados y comunitarios como eje fundamental del proceso de construcción de la Agenda de Competitividad y complementada con una visión integral del desarrollo económico territorial.

La competitividad definida como un conjunto de saberes, capacidades y condiciones para procesos de cambio, en un contexto abierto y global; se enfoca en cuatro parámetros primordiales: responsabilidad social (participación, equidad, inclusión), derechos sociales y de la naturaleza, seguridad alimentaria y soberanía económica, lo que se resume en que “Saber Hacer” y “Hacer Bien”.

Con estas consideraciones, la Agenda de competitividad de Chimborazo define una opción de futuro compartida entre los actores del territorio, que busca unificar los procesos de planificación bajo lineamientos comunes, optimizar las intervenciones y recursos institucionales en el territorio en función de constituir a Chimborazo como: **“Territorio líder nacional en actividades agroindustriales, pecuarias y de servicios, con clara identidad cultural e histórica, y asociadas a un estilo de desarrollo sostenible y solidario”.**

Para lograrlo es fundamental desarrollar iniciativas clave:

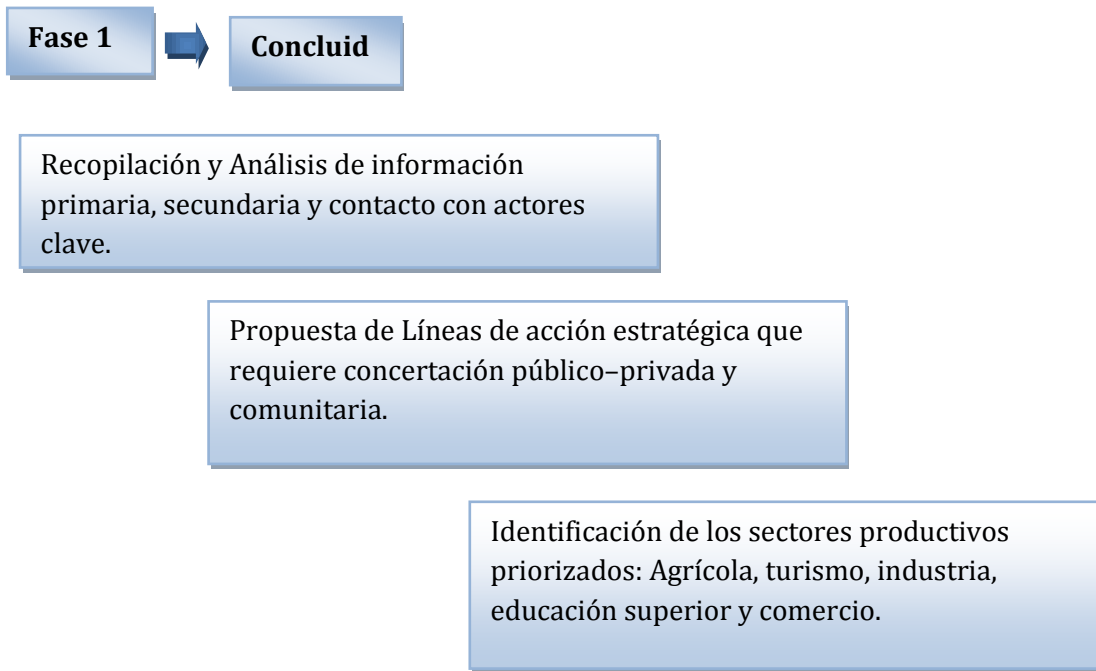
- a) Generales, en torno a la imagen del territorio, condiciones ambientales y sanitarias, recuperación del patrimonio natural y cultural, el entorno normativo y el fortalecimiento de entramado social
  
- b) Sectoriales:
  - Agricultura
  - Comercio
  - Educación Superior
  - Industria relacionada a la construcción, los lácteos y la agroindustria
  - Turismo

#### **2.2.2.1.2.4 Proceso de construcción de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.**

El proceso de construcción de la Agenda de Competitividad se ha planificado desarrollarlo en cuatro fases:

- En su primera fase de su construcción (contar con la propuesta base de análisis y caracterización rápida por eslabones de los principales productos con importante participación en la economía provincial) se ha cumplido, con el apoyo técnico de GTZ.

## GRÁFICO Nro 09. Primera fase de la Agenda de Competitividad

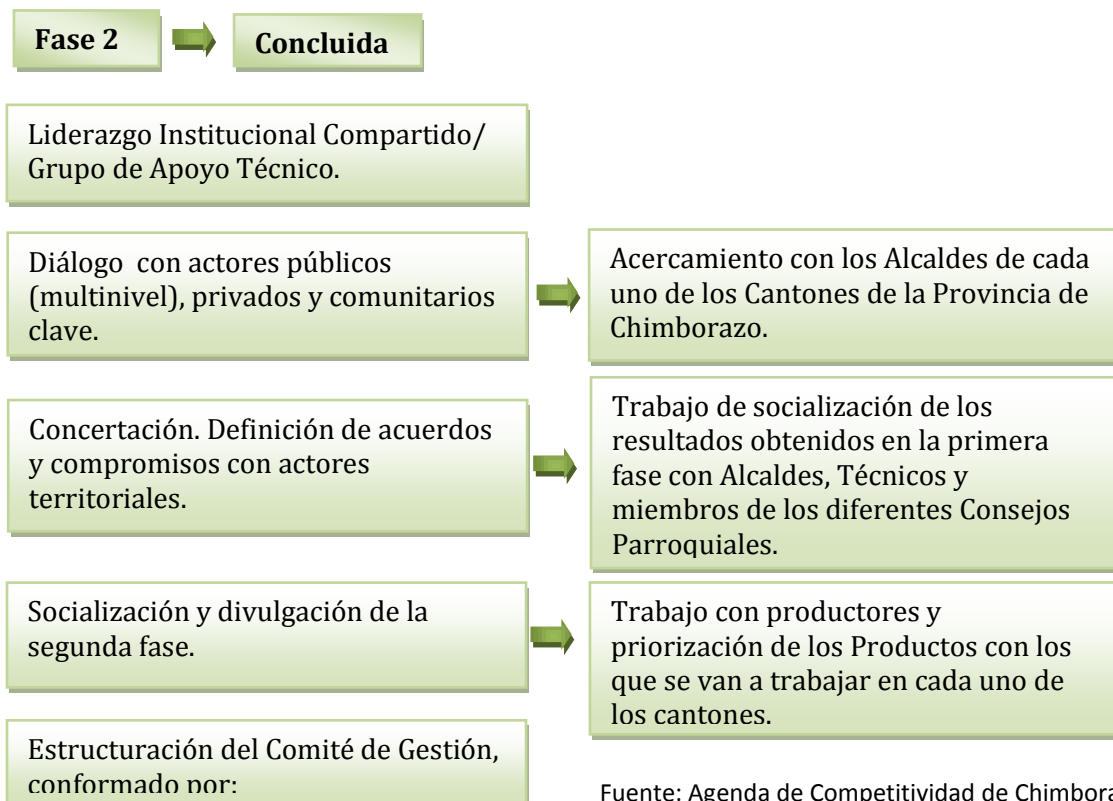


Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

- La segunda fase que ha concluido se refiere a la discusión y comunicación con los actores territoriales, para la definición de acuerdos mínimos de coordinación; para el desarrollo de esta fase se conformó el Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad Provincial.

El Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad Provincial está encabezado por el Gobierno de la Provincia de Chimborazo, cuyos integrantes son representantes del sector público, privado y comunitario que tienen como tarea trabajar de manera conjunta en el impulso de las líneas de desarrollo planificadas a través de este instrumento.

## GRÁFICO Nro 10. Segunda fase de la Agenda de Competitividad



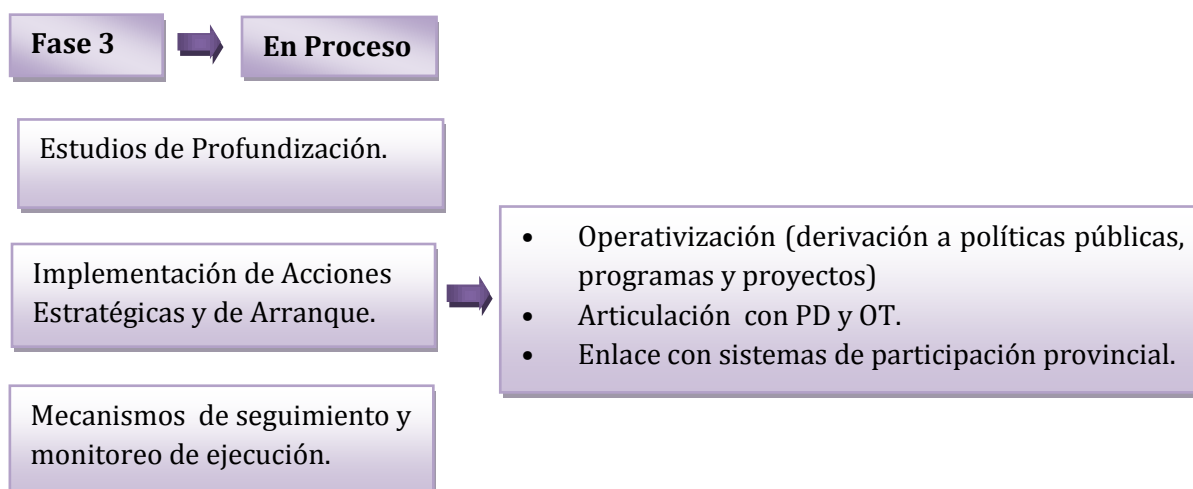
## GRÁFICO Nro 11. Estructura del Comité de Gestión



Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

- Una tercera fase que se ha iniciado con los estudios de profundización e implementación de acciones estratégicas y de arranque de los productos potenciales identificados en la primera fase en donde se realiza la derivación a políticas públicas, programas y proyectos, para ello contamos con el apoyo técnico de CONGOPE.

### GRÁFICO Nro 12. Tercera fase de la Agenda de Competitividad



Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

Los estudios a realizarse en esta fase son los siguientes:

- Priorización de productos agrícolas alternativos en base a señales de mercado nacional e internacional para la Provincia de Chimborazo.
- Investigación de base en torno a la construcción de la identidad productiva Provincial de Chimborazo.
- Investigación de base en torno a la identificación y caracterización de productos agrícolas de importancia patrimonial para la Provincia de Chimborazo.
- Plan Provincial de desarrollo Turístico.

De igual manera en esta etapa conjuntamente con el apoyo del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) se ha planteado implementar los Planes de Mejora Competitiva (PMC) de los siguientes productos:

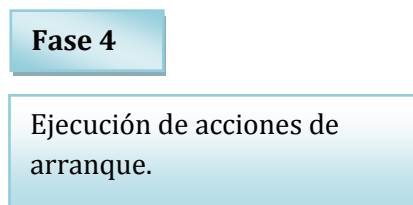
- Quinoa
- Fréjol
- Plantas Medicinales (principios activos, cosmetología)
- Turismo cultural y comunitario
- Artesanías (cuero, totora, tagua y cobre)

Los mismos que permitirán mejorar la competitividad de un segmento Productivo ubicado en un área geográfica delimitada, seleccionando una estrategia para que los productores sean competitivos a largo plazo.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo trabajó en elaboración y ejecución del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad y en la elaboración de Perfiles para Planes de Mejora Competitiva de los siguientes productos:

- Lácteos
  - Brócoli
  - Cuy
  - Papas
  - Tomate riñón
  - Orito orgánico
  - Trigo
- Finalmente una cuarta fase en donde se ejecutarán las acciones de arranque.

### **GRÁFICO Nro 13. Cuarta fase de la Agenda de Competitividad**



Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012



Las múltiples exigencias que día a día se van dando alrededor del mundo y los diferentes tratados comerciales hacen que se tome una inclinación importante al estudio de las diferentes potencialidades económicas con las que cuenta el territorio y así poder tener una herramienta que sin duda alguna es fortaleza al momento de competir con otros mercados que se hacen más exigentes a través del tiempo.

#### **2.2.2.1.2.5 Condiciones generales del territorio**

Para la estructuración de la Agenda, ha de entenderse como condiciones generales a aquellas circunstancias o contextos propios del territorio que aportan de forma positiva o negativa y determinan la manera en que se desarrollan las actividades productivas.

Partiendo de esta premisa, el territorio deberá entenderse como un espacio que brinda las condiciones necesarias, para que las actividades productivas se desarrollen de la manera más adecuada. Sin embargo se han identificado condiciones desfavorables del territorio, las que se detallan a continuación:

- Pérdida acelerada de patrimonio natural (especialmente en torno a suelos, agua y biodiversidad).
- Bajo reconocimiento y aprovechamiento de la riqueza y diversidad cultural y social.
- Limitaciones en los sistemas de saneamiento ambiental e infraestructura de apoyo a la producción.
- Debilidad del tejido social vinculado a las actividades productivas.
- Entorno regulatorio y normativo institucional confuso y poco “amigable”.
- Problemas de disponibilidad, actualidad y confiabilidad de información básica para la gestión productiva.

### **2.2.2.1.2.6 Sectores Productivos Priorizados**

En los estudios realizados en la primera fase, se ha determinado en la Provincia de Chimborazo cinco sectores productivos priorizados como son:

1. Agricultura
2. Comercio
3. Educación Superior
4. Industria
5. Turismo

#### **2.2.2.1.2.6.1 Agricultura**

Sobre la base de constatar que la provincia cuenta con varios tipos de productos estratégicos, es necesario también realizar una intervención diferenciada de acuerdo a cada tipología de productos. Estas tipologías están definidas en función de las características de impacto social, productividad y acceso a mercado de la siguiente manera:

A partir del diagrama de Ben anterior, se identifica tres grupos de productos agrícolas con sus respectivas estrategias:

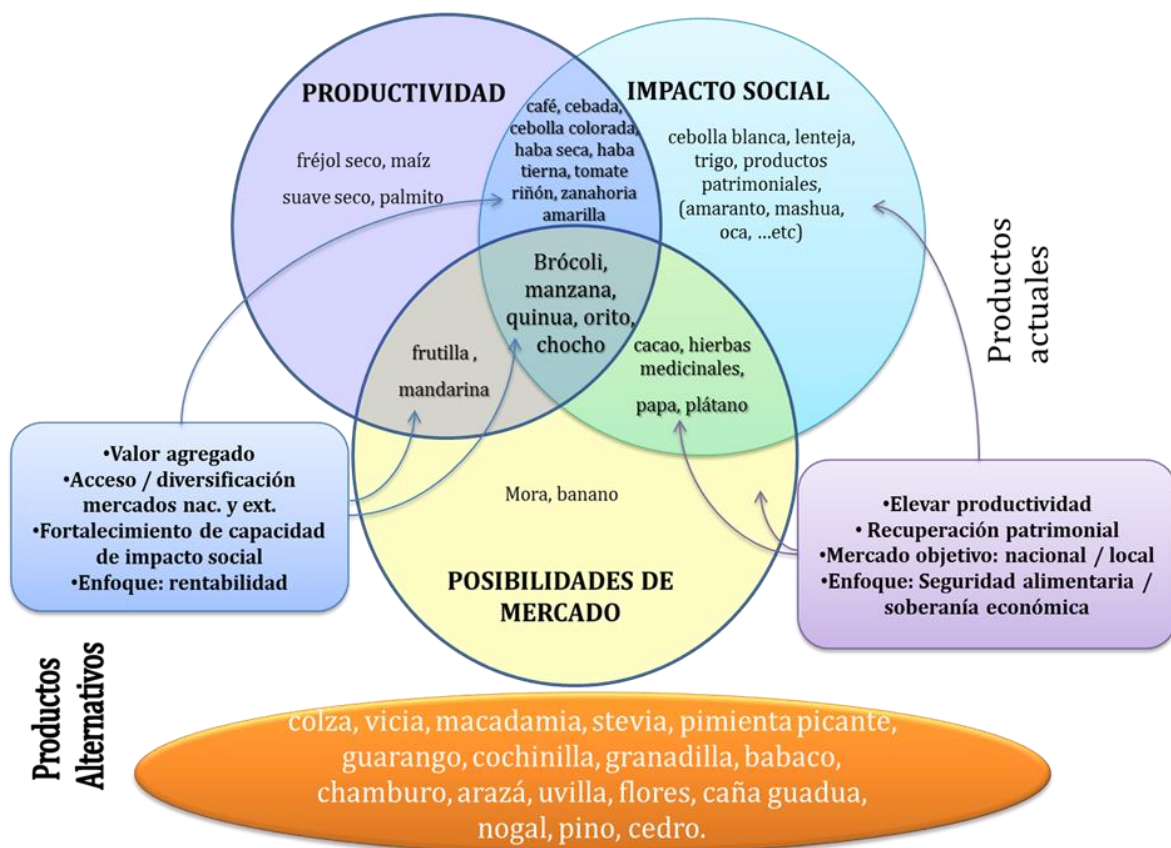
- a) Productos con niveles altos de productividad:
  - Agregación de valor
  - Acceso y diversificación mercados de nivel nacional e internacional
  - Fortalecimiento de capacidad de impacto social
  
- b) Productos con alto impacto social:
  - Elevar productividad
  - Recuperación patrimonial
  - Ubicación de estos productos en mercados de nivel nacional y local
  - Enfoque: Seguridad alimentaria / soberanía económica

- Desarrollo de una política de fomento al cultivo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas estratégicos con enfoque de rentabilidad.

c) Productos innovadores:

- Fomento de la producción intensiva con alta participación e impacto social.
- Incentivar proyectos integrales de desarrollo de producción, transformación y comercialización con enfoque de cadena productiva.

**GRÁFICO Nro 14. Características de productos estratégicos**



Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

### **2.2.2.1.2.6.2 Comercio**

La actividad comercial dentro de la provincia es una de las más dinámicas y a la vez más desconocidas de entre todas las actividades económicas de la provincia. Chimborazo por su ubicación geográfica centralizada dentro del país, se ha convertido en un condensador y distribuidor de flujos comerciales a través de las carreteras Panamericana, Pallatanga–Bucay y Guamote–Macas, con destinos finales a centros de consumo masivo como Cuenca y Guayaquil. Esta posición privilegiada de la provincia ha desembocado en el desarrollo considerable del comercio como actividad económica y muy vinculada a las aptitudes agropecuarias del territorio, concentrándose sobre todo al interior de la ciudad de Riobamba.

Para el fomento de esta actividad se plantea las siguientes líneas estratégicas:

- Identificación de productos elaborados, nichos de mercado y estrategias de comercialización para productos estratégicos, especialmente agropecuarios, de la provincia.
- Promoción de acuerdos interprovinciales de facilitación comercial, especialmente con las provincias de Guayas, Los Ríos y El Oro. En el largo plazo, debería procurarse también la ampliación de mercados con Quito, Cuenca y la región sur oriental del país.
- Promover la mejora del modelo de gestión del Mercado Mayorista de Riobamba.
- Caracterizar la estructura y funcionamiento de las redes de comercialización e intermediación dentro de la provincia, para proponer mecanismos de mejora de las mismas.
- Fortalecer espacios de comercialización locales en cantones como Colta, Guamote, Alausí y Cumandá.

### **2.2.2.1.2.6.3 Educación Superior**

Este sector en cualquier entorno merece atención prioritaria por el aporte de conocimiento y desarrollo que puede aportar al territorio, sin embargo, en Chimborazo toma una especial relevancia debido a la presencia de dos centros de estudio con una población estudiantil de al menos 23.000 estudiantes y alrededor de 2100 empleados y profesores , un alto porcentaje de estudiantes provienen de otras provincias como Santo Domingo, Esmeraldas, Cañar, Napo y Bolívar principalmente, constituyendo una actividad económica generadora de recursos económicos sobre todo para la ciudad de Riobamba, se estima que cada estudiante al menos gasta un dólar cada día.

Bajo estas consideraciones, la educación superior para Chimborazo se la ha considerado de dos formas:

a. Como un agente de desarrollo del territorio, que se enfoque a brindar soporte técnico y de generación de conocimiento en torno a las actividades productivas priorizadas de la provincia (Agricultura, Comercio, Turismo e Industria) bajo las siguientes líneas estratégicas:

- Mejoramiento de niveles de productividad de sectores priorizados, sobre todo aquellos de valor patrimonial y seguridad alimentaria.
- Protección, restauración y aprovechamiento de patrimonio natural.
- Desarrollo y fomento al emprendimiento y agroindustria básica relacionada a los sectores priorizados.
- Nuevas carreras o productos académicos innovadores, de acuerdo a productos estratégicos y a la demanda.
- Determinar carreras banderas.
- “Educación Superior Especializada”
- Centros de desarrollo tecnológico
- Desarrollo y aprovechamiento productivo de plataformas tecnológicas TIC.
- Propiciar la homologación curricular a nivel medio y básico.

b. Como actividad productiva generadora de recursos, que ofrezca productos de conocimiento de interés y altamente especializados tanto a nivel de Pregrado cuanto Postgrado de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Generación de productos académicos innovadores altamente especializados, sobre todo en torno a temas en los cuales la provincia ha acumulado conocimientos tanto de tipo formal como informal o ancestral.
- Generación de eventos y encuentros de carácter educativo como simposios, convenciones nacionales, encuentros de ciencia y tecnología, entre otros.
- Auspiciar y desarrollar experiencias de educación dual en alianzas con sector privado.
- Desarrollar y participar en redes institucionales de educación superior.
- Fortalecer las infraestructuras universitarias y de entorno a fin de brindar las suficientes comodidades a los estudiantes.

#### 2.2.2.1.2.6.4 Industria

A la Industria se la considera una actividad productiva, mediante la cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios, socialmente necesarios, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado, por lo cual se ha considerado algunas líneas estrategias:

Sector Priorizado	Programa	Proyecto
Construcción	Sostenibilidad en la Construcción	Identificación de la Cadena de valor de la construcción.
		Generación de la base de datos de servicios que prestan las diferentes empresas.
		Base de datos de la mano de obra que prestan servicios eventualmente.
		Centro de información que facilite el contacto para contrato de mano de obra en la construcción.
		Capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociatividad.</li> <li>▪ Gestión Ambiental, Empresarial, Comercial, Contable y Financiera.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laboral (SECAP, MIPRO).</li> </ul>
	Armaje de Clúster	Fortalecimiento Institucional de las Empresas del Clúster.
		Certificación <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laboral</li> <li>▪ Responsabilidad social.</li> <li>▪ Buenas prácticas ambientales.</li> <li>▪ Seguridad, Salud e Higiene laboral.</li> </ul>

### CUADRO Nro 26. Industria

Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

#### 2.2.2.1.2.6.5 Agroindustria

Línea	Programa	Proyecto
AGRÍCOLA	Proyecto de Mejora Productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferencia de tecnología</li> <li>▪ Proyectos de actores público-privado</li> <li>▪ Complejos agroindustriales</li> <li>▪ Red centros de apoyo</li> </ul>
	Proyecto de Mejora Estratégica de Productos Patrimoniales (hierbas medicinales, cereales andinos, tubérculos andinos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nichos con responsabilidad social</li> </ul>
	Programa de generación de negocios innovadores a través de productos potenciales bajo la lógica de cadena completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades de negocios</li> <li>▪ Vínculo con emprendimientos, atracción de inversiones</li> <li>▪ Factibilidad territorial productiva</li> <li>▪ Tema social-ambiental</li> </ul>
	Armaje de Clústeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clúster de hortalizas</li> <li>▪ Clúster de frutas exóticas</li> <li>▪ Clúster de aves</li> <li>▪ Clúster de cerdos</li> </ul>
PECUARIA	Lácteos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitar políticas de diversificación y Competencia</li> <li>▪ Centro de mejoramiento genético y procesamiento de lácteos</li> <li>▪ Control de estándares de calidad de crianza de ganado para el ingreso al centro</li> <li>▪ Mejoramiento genético mediante sepas</li> <li>▪ Control de estándares de calidad de producción de leche para el ingreso al centro</li> <li>▪ Estudios de mercado para productos específicos de calidad</li> <li>▪ Reutilización de residuos lácteos para</li> </ul>

		alimento de animales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soberanía alimentaria</li> <li>▪ Capacitación para mejorar la crianza sostenible de ganado</li> </ul>
--	--	---

### CUADRO Nro 27. Agroindustria

Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

#### 2.2.2.1.2.6.6 Iniciativas Artesanales

Línea	Programa	Proyecto
INICIATIVAS ARTESANALES	Vínculo con la actividad turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimiento del paseo artesanal</li> <li>▪ Pequeños lugares artesanales donde se vendan y se difunda el proceso artesanal para fomentar la visita</li> <li>▪ Integrar los procesos artesanales en los paquetes turísticos integrados</li> <li>▪ Concurso de emprendimientos artesanales</li> </ul>
	Enganches Intercadenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciativas industrial/ Artesanal; Enganches Intercadenas (suvenires, insumos de limpieza, alimento de animales, insumos/ materias primas).</li> </ul>

### CUADRO Nro 28. Iniciativas Artesanales

Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

#### 2.2.2.1.2.6.7 Turismo

Chimborazo, es sin duda una provincia de las más privilegiadas a nivel de recursos turísticos, su biodiversidad, tanto de flora como fauna y su gran riqueza cultural e histórica, convierten a la provincia en un destino turístico único en su estilo, tiene una gran variedad de pisos altitudinales los cuales van desde el caluroso subtropical a 320 msnm, hasta las nieves perpetuas a 6310 msnm, atravesando en su recorrido gran cantidad de ríos, lagunas, cascadas, valles, mesetas, páramos, etc.

De acuerdo a los inventarios disponibles del Gobierno Provincial y la Gerencia Regional Sierra Centro de Turismo, la provincia cuenta con 108 atractivos, los cuales se resume en la siguiente matriz.



CATEGORÍA	JERARQUÍA 4	JERARQUÍA 3	JERARQUÍA 1 Y 2	SIN JERARQUÍA	TOTAL
NATURAL	3	8	31	8	50
CULTURAL		7	31	20	58

**CUADRO Nro 29. Turismo**

Fuente: Agenda de Competitividad de Chimborazo, 2012

#### **2.2.2.1.2.7 Cantones que conforman la Agenda de Competitividad en provincia de Chimborazo**

1. Alausí
2. Colta
3. Cumandá
4. Chambo
5. Chunchi
6. Guamote
7. Guano
8. Pallatanga
9. Penipe
10. Riobamba (cantón de investigación)

#### **2.2.2.1.2.8 Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad de Chimborazo**

El plan de comunicación de la Agenda de Competitividad es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de la comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar en la institución.

Planificación que ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo de las acciones entre el sector público, privado y comunitario.

Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión de las instituciones articuladas en la planificación de acciones que posibiliten el seguimiento y evaluación de los procesos de desarrollo sostenible y equitativo.

Con la finalidad de apoyar al desarrollo de la agenda de competitividad de la provincia de Chimborazo se implementará el presente plan de comunicación con el cual se optimizará el trabajo, permitiendo que los stake holders o grupos de interés se mantengan informados de las diferentes actividades que se desarrollan a través de piezas comunicacionales difundidas en medios de comunicación alternativos y convencionales.

#### **2.2.2.1.2.8.1 Objetivos expuestos en el plan de comunicación**

1. Difundir el trabajo y las acciones que se desarrollan en la Agenda de Competitividad a través de medios de comunicación tradicionales y digitales.
2. Crear medios sociales de comunicación digitales y piezas de comunicación alternativos para la producción de material de información de la Agenda de Competitividad.
3. Implementar estrategias de comunicación y establecer un vocero oficial para el manejo de nuestros stake holders de forma bidireccional y participativa. (Entiéndase por vocero oficial las personas que pueden pronunciarse sobre la Agenda de forma oficial y exclusiva).
4. Elaboración un Manual de Imagen Corporativa y un análisis FODA, con la participación del grupo de trabajo, donde se determine los valores interinstitucionales de la Agenda Básica de Competitividad.

#### **2.2.2.1.2.8.2 Estrategias de comunicación propuestas**

- Creación de un portal web informativo autoadministrable.
- Envío de newsletter por email.

- Difusión de temas de coyuntura en una página del informativo del Gobierno de Chimborazo.
- Mantener entrevistas en radio, tv y prensa escrita con el equipo de trabajo de la agenda de competitividad.
- Talleres de socialización con los grupos de interés.
- Manejo de agenda de medios y base de datos de los actores locales y nacionales.
- Elaboración de un resumen ejecutivo.
- Análisis FODA de la Agenda de Competitividad y determinación de los voceros oficiales.
- Elaboración del manual de imagen corporativa de la Agenda Básica de Competitividad.

#### **2.2.2.1.2.8.3 Actividades expuestas desarrolladas en el plan de comunicación**

- **Manejo y Publicación de Medios**

Se realizará un informativo (audiovisual) en base a entrevistas periodísticas a los participantes que integran las mesas de trabajo. Entrevistas al prefecto y alcaldes de los 10 cantones y/o representantes, aliados estratégicos de los cantones de los diferentes sectores productivos que forman parte de las mesas de trabajo en fechas que se especifican en el cuadro.

Se estableció una agenda para medios de comunicación locales (televisión, radio y prensa), de forma cronológica durante el tiempo determinado para que se difundan el proceso de trabajo y criterios de actores, participantes y aliados estratégicos de la Agenda de Competitividad.

Elaboración de Newsletter (boletín de información) de acceso público a través de medios de comunicación escritos locales y medios de comunicación

digitales, los cuales; además serán enviados a cuentas de correo electrónico y redes sociales para nuestros stake holders (grupos de interés), usando herramientas de comunicación audiovisuales y escritos.

- **Producción de audio, video y fotografía**

Elaboración de forma continua productos de comunicación institucionales como:

- Video,
- Notas informativas,
- Presentaciones digitales,
- Audios.

Utilizando medios y herramientas de comunicación digital y alternativa, manejando diferentes géneros periodísticos para nuestros stake holders. Esta información se difundirá por la página web de la Agenda de Competitividad únicamente ([www.agendachimborazo.com](http://www.agendachimborazo.com)).

- **Creación y Manejo de Herramientas Comunicacionales 2.0**

Creación de herramientas de comunicación digitales de comunicación 2.0 (información por internet) elaborada por personal que administre la comunicación institucional de la Agenda, los cuales se publicarán a través de internet, que serán ancladas a la página oficial de la Agenda de Competitividad, con el objetivo de difundir contenidos a todo quienes buscan información relacionada a este tema.

Herramientas de comunicación 2.0 a utilizar son:

- facebook,
- issuu,
- youtube,
- e-mail,
- potcast,

- twitter,
- blogger,
- rss.

- **Manejo de Comunicación e Información**

Administración de los procesos de comunicación interna y externa que se lleven a cabo en las reuniones en la Agenda Básica de Competitividad de la provincia de Chimborazo, para esto se realizará una sistematización presentando todo el proceso que se ha dado con los actores de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.

- **Elaboración de material informativo de la agenda de competitividad**

Diseño, especificaciones y características de los impresos a realizar:

## DISEÑO DEL AFICHE



**CARACTERISTICAS:**

**CANTIDAD:** 1.500

**MATERIAL:** Papel couché 200 grs.

**IMPRESIÓN:** Full color

**TAMAÑOS:** 48 X 33 cm.

**TERMINADOS:** Barniz Mate.

## DISEÑO DE LA CARPETA



### CARACTERISTICAS:

**CANTIDAD:** 1.000

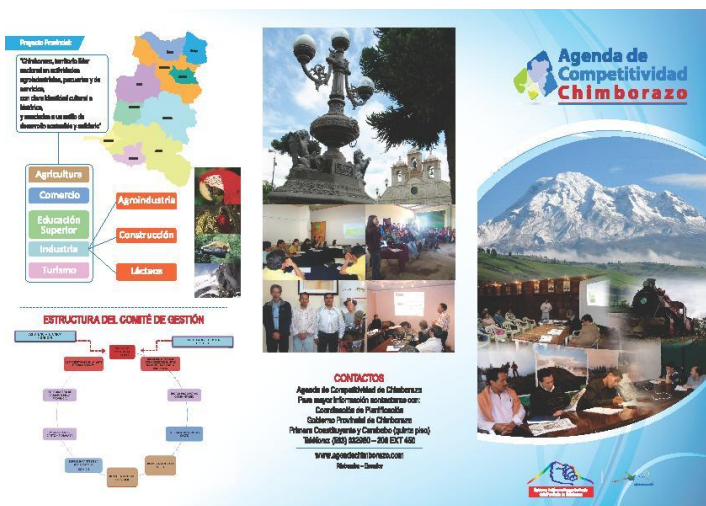
**MATERIAL:** Papel couché 300 grs.

**IMPRESIÓN:** Full color tiro y retiro.

**TAMAÑOS:** Abierto 46 x 33ctms.

**TERMINADOS:** Refiladas.

## DISEÑO DEL TRÍPTICO



### CARACTERISTICAS:

**CANTIDAD:** 1.000

**MATERIAL:** Papel couché 115 grs.

**IMPRESIÓN:** Carpeta Full color tiro y retiro, bolsillo sin impresión

**TAMAÑOS:** A4 21 X 29.7 cm.

**TERMINADOS:** Dobladas

## DISEÑO DE FOLLETO



### CARACTERISTICAS:

**CANTIDAD:** 500

**MATERIAL:** Papel bond 75 grs.

**IMPRESIÓN:** Full color tiro y retiro pasta dura

**TAMAÑOS:** A4 espiral.

**TERMINADOS:** Mate Pasta

- **Creación y manejo de Portal Web**

El portal constó de dos partes fundamentales:

- Front End: Se refiere a la parte del Portal que cualquier usuario puede observar a través del Internet.
- Back End (Panel de Administración): Zona destinada a la administración global del Portal (contenidos, módulos, etc). A esta zona solo tendrá acceso el Administrador, mediante un username y password.

- **Imagen Corporativa de la Agenda de Competitividad**

El Manual de Identidad Corporativa constituye un instrumento de consulta y trabajo para todas aquellas personas responsables de la utilización correcta de los símbolos de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.

Este Manual utiliza como referencia la Política sobre los Distintivos de la Agenda de Competitividad de Chimborazo, para disponer sobre el uso de esta marca.

### Eslogan



Las aplicaciones son la unificación y la identificación de cualquier espacio referente a todas las direcciones, departamentos y secciones, dentro de la Agenda de Competitividad de Chimborazo, así como criterios estéticos,

funcionales y coherentes con la imagen de la institución formal que la coordina.

Los componentes son:

- Hoja Membretada
- Carpeta
- Tarjetería
- Sobre
- Portadas
- Carnetización
- Packanging Turístico
- Roll up's
- Indumentaria
- Souvenirs



## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Método Científico**

El método científico permitirá a través de la observación, abstraer el estudio de la incidencia del Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH en la ciudadanía de Riobamba, en sus condiciones naturales, en base a un análisis de contenido profesional que verifiquen sus resultados.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

Para la investigación se tomó en consideración los tipos de estudio clasificados por el tiempo: Transversal, es decir su aplicación en el período febrero a agosto de 2012 y longitudinal con respecto a la ocurrencia de los hechos para esto nos apoyaremos en estudios retrospectivos y prospectivos.

#### **3.3 Tipo de investigación**

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, que se encuentra orientada fundamentalmente a describir, de una manera detallada las características que tiene un Plan de comunicación y la Agenda de Competitividad que maneja el GAD de Chimborazo.

#### **3.4 Población y muestra**

##### **3.4.1 Población**

- Según el censo 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población de la ciudad de Riobamba es de 225.741 habitantes.

- Nueve representantes del sector público, privado y académico que conforman el Comité de gestión de la Agenda de Competitividad.

### 3.4.2 Muestra

Para el caso de la ciudadanía de Riobamba se trabajará con la siguiente fórmula para aplicar la muestra:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{225.741}{0.05^2(225.741 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{225.741}{0.0025(225.740) + 1}$$

$$n = \frac{225.741}{565.35}$$

$$n = 399$$

## 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

### 3.5.1 La encuesta

Se utilizó esta técnica porque es una de las más generalizadas en el área social educativa como en nuestro caso. El tipo de encuesta es de tipo explicativa, permitirá averiguar las causas que originaron los fenómenos a investigarse.

### 3.5.2 La Entrevista

Se utilizó la entrevista planificada, para recolectar información valedera de los representantes que conforman en Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.

### 3.5.3 Guía de cuestionario

Es un instrumento para recopilar la información bajo ciertos parámetros establecidos, se tomará en consideración el tipo de preguntas mixtas, éstas se forman con la combinación de preguntas abiertas o cerradas.

#### **3.5.4 Guía de entrevista**

Al utilizar una entrevista planificada, se establecerá una guía de entrevista elaborada con anterioridad con los temas que vayan de acuerdo a la investigación.

#### **3.6 Técnicas de procedimiento para el análisis**

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de la información, se realizó la tabulación de las encuestas, elaboración de las tablas, gráficos estadísticos la interpretación y los resultados del trabajo realizado, que se presenta a continuación:

## ENCUESTA A LA CIUDADANÍA DE RIOBAMBA

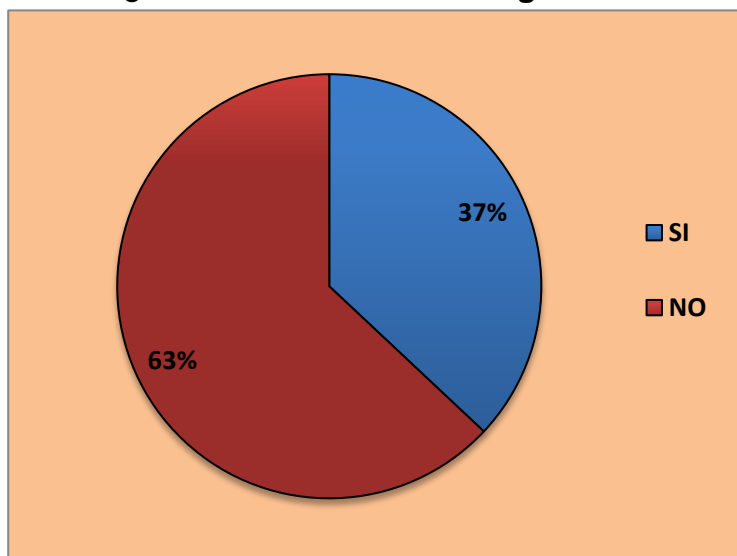
**Pregunta 1:** ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo?

**TABLA Nro 01. ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	148	37 %
NO	251	63 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 15. ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

### INTERPRETACIÓN:

De un total de 399 encuestados, 148 de ellos que corresponden al 37% responden que SI conocen sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH y 251 de ellos que corresponde al 63% responden que NO conocen acerca del tema consultado.

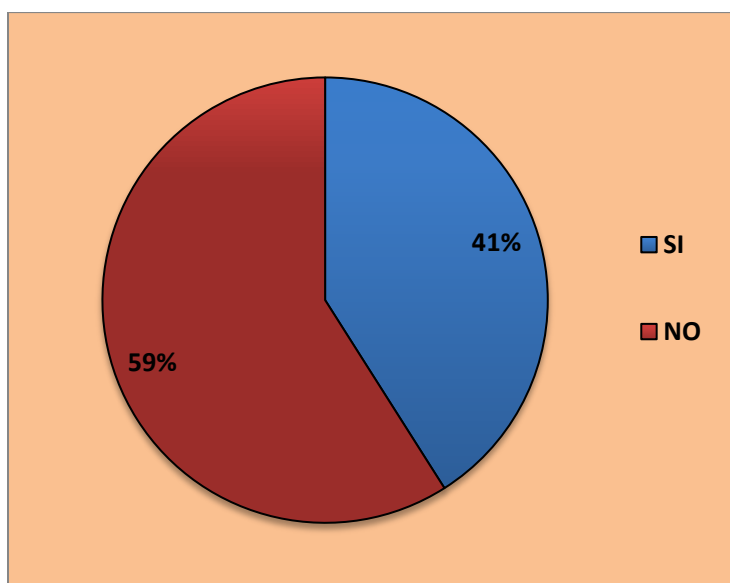
**Pregunta 2:** ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

**TABLA Nro 02. ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	164	41 %
NO	235	59 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 16. ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 164 de ellos que corresponden al 41% responden que SI han escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH y 235 de ellos que corresponde al 59% responden que NO han percibido noticias por ningún medio de información.

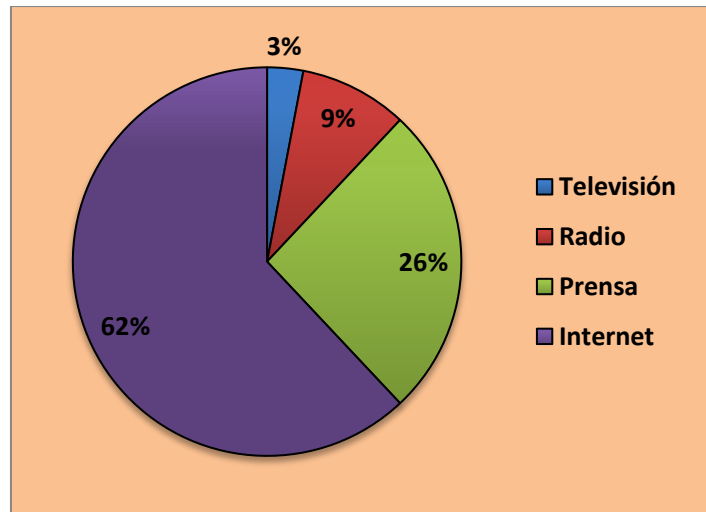
**Pregunta 3:** ¿Por cuál medio de comunicación se ha informado sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

**TABLA Nro 03. ¿Por cuál medio de comunicación se ha informado sobre la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	12	3 %
Radio	36	9 %
Prensa	104	26 %
Internet	247	62 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 17. ¿Por cuál medio de comunicación se ha informado sobre la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 12 de ellos que corresponden al 3% responden que se han informado de la Agenda de Competitividad del GADPCH por televisión, 36 de ellos que corresponden al 9% por radio, 104 de ellos que corresponde al 26% por prensa y 247 de ellos que corresponden al 62% por internet. Se identifica que la ciudadanía de Riobamba se informa principalmente por medio del internet.

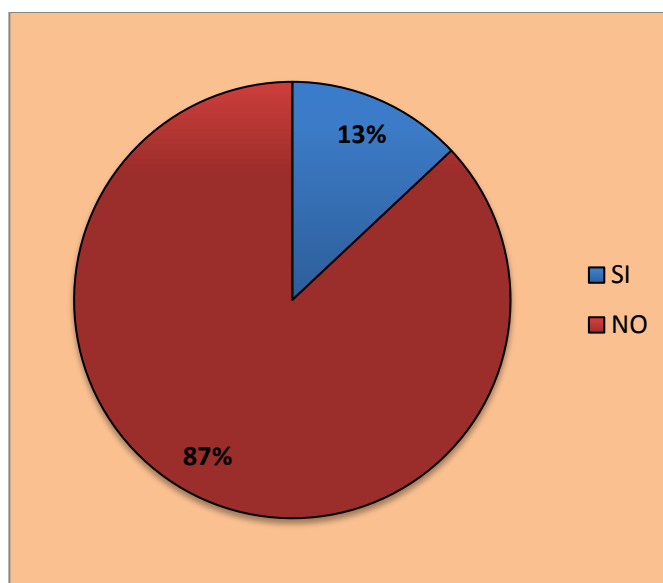
**Pregunta 4:** ¿Considera usted que se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

**TABLA Nro 04. ¿Se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	13 %
NO	347	87 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 18. ¿Se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 52 de ellos que corresponden al 13% responden que SI se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH y 347 de ellos que corresponde al 87% responden que NO se han informado ni adecuadamente ni oportunamente.

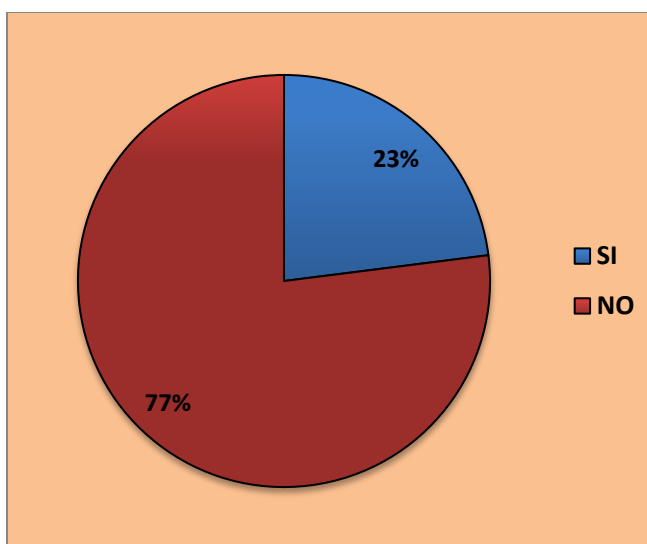
**Pregunta 5:** ¿Usted conoce la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad del GADPCH?

**TABLA Nro 05. ¿Conoce la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	92	23 %
NO	307	77 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 19. ¿Conoce la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 92 de ellos que corresponden al 23% responden que SI conocen la página web y redes sociales de la Agenda de Competitividad del GADPCH y 307 de ellos que corresponde al 77% responden que NO conocen los medios por internet de la Agenda.



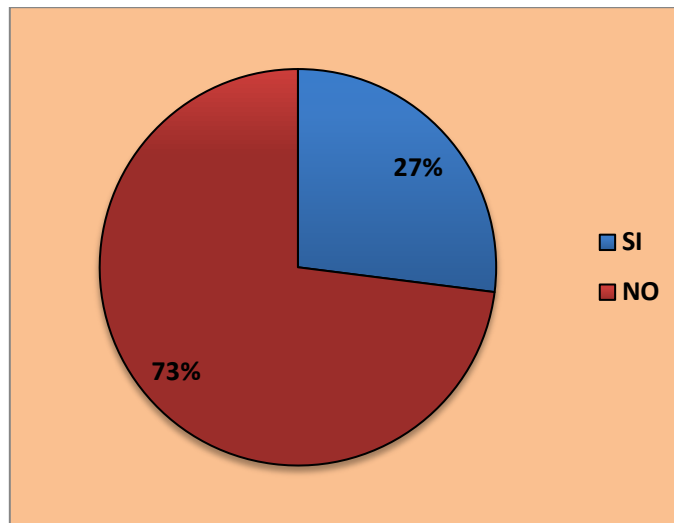
**Pregunta 6:** ¿Reconoce los símbolos y colores de la Agenda de Competitividad de GADPCH?

**TABLA Nro 06. ¿Reconoce los símbolos y colores de la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	108	27 %
NO	291	73 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 20. ¿Reconoce los símbolos y colores de la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

### **INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 108 de ellos que corresponden al 27% responden que SI Reconoce el logo y los colores institucionales de la Agenda de Competitividad de GADPCH y 291 de ellos que corresponde al 73% responden que NO distinguen cual es la imagen institucional.

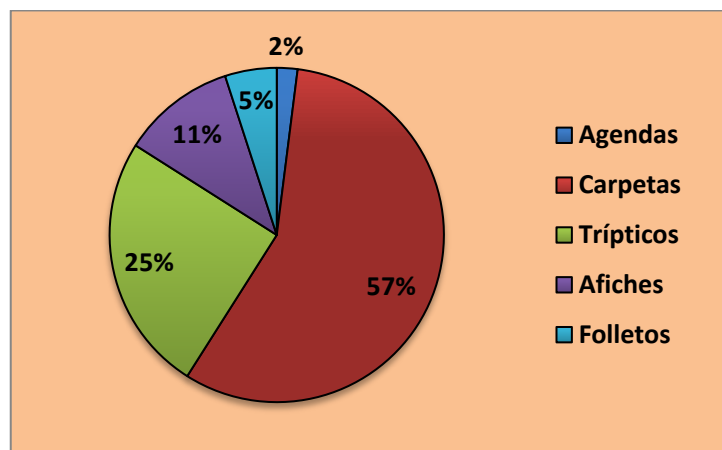
**Pregunta 7:** Marque con una X ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad del GADPCH le han entregado?

**TABLA Nro 07. ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad le han entregado?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agendas	8	2 %
Carpetas	227	57 %
Trípticos	100	25 %
Afiches	44	11 %
Folletos	20	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 21. ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad le han entregado?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 8 de ellos que corresponden al 2% responden que se les han entregado agendas de la Agenda de Competitividad del GADPCH, 227 de ellos que corresponden al 57% carpetas, 100 de ellos que corresponde al 25% trípticos, 44 de ellos que corresponden al 11% afiches y 20 de ellos que corresponden al 5% folletos. Se identifica que la ciudadanía de Riobamba se le ha entregado principalmente por carpetas y afiches.

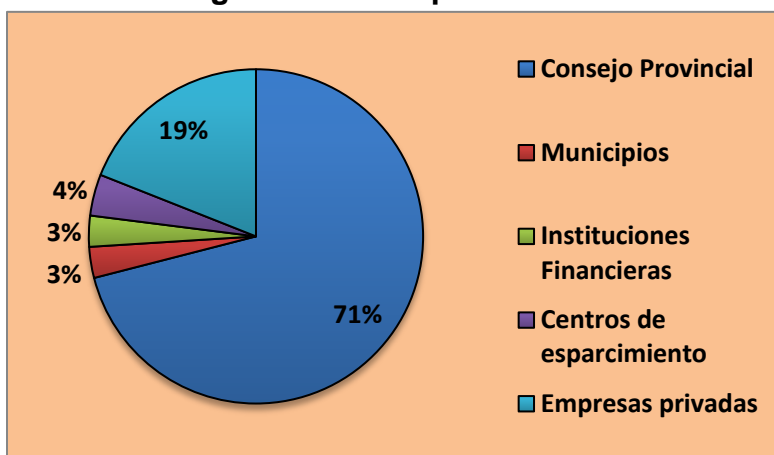
**Pregunta 8:** Marque con una X ¿Dónde le han entregado o visto material publicitario de la Agenda de Competitividad de la GADPCH?

**TABLA Nro 08. ¿Dónde le han entregado material publicitario de la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consejo Provincial	283	71 %
Municipios	12	3 %
Instituciones financieras	12	3 %
Centros de esparcimiento	16	4 %
Empresas privadas	76	19 %
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro. 22 ¿Dónde le han entregado material publicitario de la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 283 de ellos que corresponden al 71% responden que se les han entregado en el Consejo Provincial material informativo de la Agenda de Competitividad del GADPCH, 12 de ellos que corresponden al 3% en los Municipios, 12 de ellos que corresponde al 3% en Instituciones Financieras, 16 de ellos que corresponden al 4% en Centros de esparcimiento y 76 de ellos que corresponden al 19% en empresas privadas.

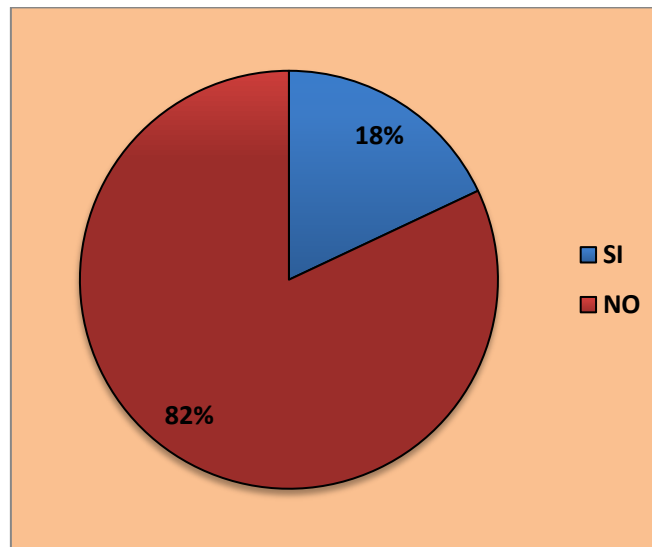
**Pregunta 9:** ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente el proceso de construcción y trabajo de la Agenda de Competitividad de la GADPCH?

**TABLA Nro 09. ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente la Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	72	18%
NO	327	82%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 23. ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente la Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, 72 de ellos que corresponden al 18% responden que SI creen que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente el proceso de construcción y trabajo de la Agenda de Competitividad de la GADPCH y 327 de ellos que corresponde al 82% responden que NO hubo una difusión adecuada de los medios de comunicación locales.

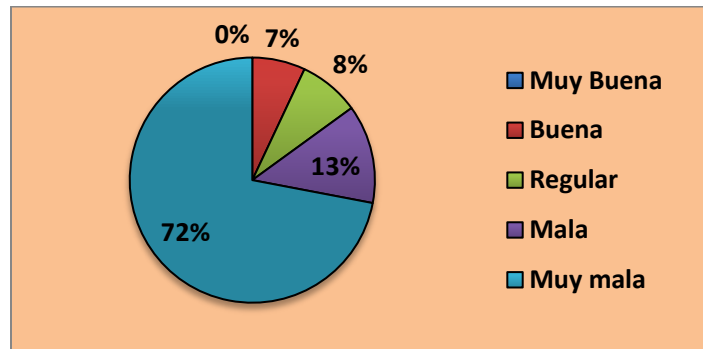
**Pregunta 10:** ¿Califique la gestión que realizó el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en cuanto a la difusión e información de la Agenda de Competitividad?

**TABLA Nro 10. ¿Califique la gestión que realizó el GADPCH sobre la difusión de Agenda de Competitividad?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	0	0%
Buena	28	7%
Regular	32	8%
Mala	52	13%
Muy Mala	287	72%
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**GRAFICO Nro 24. ¿Califique la gestión que realizó el GADPCH sobre la difusión de Agenda de Competitividad?**



Fuente: Encuestas a la ciudadanía de Riobamba  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**INTERPRETACIÓN:**

De un total de 399 encuestados, ninguno de ellos que corresponden al 0% responden que la gestión que realizó el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo fue muy buena en cuanto a la difusión e información de la Agenda de Competitividad, 28 de ellos que corresponden al 7% califican como buena, 32 de ellos que corresponde al 8% califican como regular, 52 de ellos que corresponden al 13% califican como mala y 287 de ellos que corresponden al 72% califican como muy mala.

### **3.7 Comprobación de la hipótesis**

El Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo, no tiene una incidencia positiva en la ciudadanía de Riobamba, durante el periodo de Febrero de 2012 a Agosto de 2012, ya que las personas encuestadas consideran que no se ha realizado una difusión completa de las actividades y trabajo de este proyecto, además que no se ha dado a conocer las diferentes herramientas de comunicación digitales que crearon; asimismo, que se necesitaba mayor difusión por parte de la institución e interés por parte de los medios de comunicación masivos.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El Plan de comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH no repercute en la ciudadanía de Riobamba, durante el período febrero 2012 – agosto 2012.
- Los medios de comunicación masivos no informaron ni difundieron el proceso y trabajo de la Agenda de Competitividad y la escasa aparición que se realizó en los medios, la información no se manejó de forma adecuada y precisa porque no se existió un manejo apropiado en los procesos comunicacionales por parte del personal de la Agenda de Competitividad.
- Entre los medios de comunicación que se utilizaron para informar a la ciudadanía de Riobamba se determinó que el internet a través de la página web y redes sociales tuvo mayor injerencia para la divulgación de la Agenda de Competitividad.
- La imagen de la Agenda de Competitividad como el logo y los colores corporativos tuvieron limitada pregnancia visual ante los ciudadanos y ciudadanas de Riobamba.
- Se utilizaron diferentes productos comunicacionales como parte de la publicidad de la Agenda de Competitividad para darse a conocer y validar el proyecto, esta estrategia tuvo cierta acogida por parte de los ciudadanos.
- A través de los datos obtenidos se demuestra que las instituciones públicas, privadas y académicas que participaron en la Agenda de competitividad, no

contribuyeron plenamente en la difusión ya que los ciudadanos señalaron que no se observó ninguna publicación pegada o ubicada en las instalaciones de las entidades participantes en el proyecto.

- El trabajo que realizó el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en cuanto a la difusión e información de la Agenda de Competitividad, la ciudadanía de Riobamba catalogo como muy mala la gestión ya que no evidenció la importancia del trabajo en el proyecto.

## **4.2 Recomendaciones**

Según la investigación realizada se llegó a las siguientes recomendaciones:

- La Agenda de Competitividad de Chimborazo debe determinar un plan de comunicación que maneje estrategias, tiempos y medios que se va a utilizar de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía de Riobamba.
- Los medios de comunicación locales a través de espacios de información deben dar mayor cobertura y atención a proyectos que articulan a entidades públicas, privadas y comunitarias que determinan el desarrollo económico local y que crean políticas públicas con participación ciudadana.
- La creación y actualización de medios de comunicación digitales como página web y redes sociales dirigidos a la ciudadanía de Riobamba y Chimborazo son fundamentales para la difundir proyectos provinciales que generan trascendencia en la localidad.
- Se debe determinar y utilizar una imagen e identidad corporativa consolidada de la Agenda de competitividad para posesionarse en la ciudadanía de Riobamba.



- Implementar la propuesta de la investigación que es una alternativa idónea para involucrar a la ciudadanía de Riobamba en los procesos de difusión de la Agenda de Competitividad del GADPCH para desarrollar productos comunicacionales y medios digitales que ayuden al desarrollo económico de la localidad.
- Las instituciones y sus representantes que participaron en la Agenda de Competitividad de Chimborazo necesitan contribuir en las actividades de difusión y publicación de todo lo que se realice en el proyecto provincial.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo debe priorizar la difusión de proyectos competitivos estableciendo un plan de comunicación estratégico para el manejo de procesos comunicacionales adecuados y apropiados.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 Tema de la propuesta**

Plan estratégico de comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.

#### **5.2 Justificación de la propuesta**

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y el Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad estructurado por representantes del Consorcio de Juntas Parroquiales, sector productivo comunitario, ONG'S, Ministerio Coordinador de la producción, empleo y competitividad, Universidades, Confederación del Movimiento Indígena de Chimborazo, Municipio de Riobamba, Corporación de Cámaras de la Producción y la Asociación de Municipalidades del Ecuador, en el marco de sus competencias han construido de forma participativa la Agenda de Competitividad de Chimborazo, generando proyectos estratégicos para poner en marcha en los próximos años, enfocados al Fomento Agrícola, Pecuario, Turístico y Comercial.

La Agenda provincial de Competitividad de Chimborazo permitirá mejorar los procesos de planificación y articulación con los actores empresariales, públicos, comunitarios y agencias de cooperación, en torno a mejorar la competitividad de los sectores productivos de la provincia.

Dadas estas características y las opciones productivas de la provincia, se propone partir de este proyecto productivo provincial viable de futuro, en el que Chimborazo aspire ser un "Territorio líder nacional en actividades agroindustriales, pecuarias y

de servicios, con clara identidad intercultural e histórica, y asociadas a un estilo de desarrollo sostenible y solidario”.

El proceso de construcción de la Agenda de Competitividad se desarrolló en cuatro fases:

1. La primera fase fue la construcción (contar con la propuesta base de análisis y caracterización rápida por eslabones de los principales productos con importante participación en la economía provincial) el cual se ha cumplido, con el apoyo técnico de GTZ.
2. La segunda fase se refiere a la discusión y comunicación con los actores territoriales, para la definición de acuerdos mínimos de coordinación; para esta fase se conformó el Comité de Gestión de la Agenda de Competitividad Provincial encabezado por el Gobierno de la Provincia de Chimborazo para trabajar de manera conjunta en el impulso de las líneas de desarrollo planificadas a través de este instrumento.
3. La tercera fase comprendió estudios de profundización e implementación de acciones estratégicas y arranque de los productos potenciales identificados en la primera fase en donde se realiza la derivación a políticas públicas, programas y proyectos. Además la implementación del Plan de difusión de la Agenda de Competitividad.
4. La cuarta fase fue la ejecución de las acciones de arranque.

La puesta en marcha del proyecto provincial requirió de una labor de comunicación continuada a lo largo de este periodo de tiempo y que esta adquiriese una mayor intensidad con la culminación, pues hubo que informar a toda la provincia, exclusivamente a la ciudadanía de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, sobre este proceso de construcción y funcionamiento, además de promover la articulación pública, privada y comunitaria.

Los datos de partida para la elaboración del plan de comunicación de este proyecto son los siguientes:

- **Entidad responsable de la comunicación:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.
- **Responsable de la comunicación:** Consultor - Técnico en Comunicación Social de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.
- **Objeto de la planificación de la comunicación:** dar a conocer el proceso de construcción y resultados de la Agenda de Competitividad de Chimborazo.
- **Presupuesto:** \$ 10.000
- **Recursos internos:** Departamento de Comunicación Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.
- **Horizonte temporal:** 2009 (adjudicación del proyecto) – enero de 2011 (puesta en marcha).
- **Ámbito geográfico de actuación:** Riobamba.

### **5.3 Desarrollo de la propuesta**

A continuación se describen cada uno de los pasos definidos para realizar la planificación de la comunicación de este proyecto.

La propuesta es elaborada por Diego Guzmán, estudiante de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo. El primero paso realizado consistió en un análisis sobre el entorno social de la ciudad y el de la

propia organización que sirviese como punto de partida para el posterior diseño del plan.

El FODA para la Agenda de Competitividad de Chimborazo es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos del trabajo, procesos y organización.

### 5.3.1 Análisis del entorno

#### Debilidades y amenazas

- Elementos básicos de apoyo que son limitados.
- Falta de una canal de comunicación efectivo interno.
- Inexistencia de un cronograma de actividades con tiempos determinados para la organización.
- Vulnerabilidad de liderazgo de los representantes que conforman la organización.
- No existe cultura organizacional, direccionamiento estratégico e imagen corporativa determinada.
- No existen objetivos a largo plazo.
- El tratamiento de la información es individual por cada uno de sus representantes.
- Limitaciones de tiempo para reunirse.
- Manejo empírico de comunicación, marketing y relaciones públicas.
- Influencias de filosofías políticas y económicas.
- Procesos de comunicación inexistentes en los medios tradicionales y alternativos que utilizan la organización.
- Personal inadecuado para gestionar la comunicación de forma precisa y oportuna.
- Información sesgada por profesionales y periodistas desinformados.
- Canales de comunicación no aprovechados.
- Elevado número de personas a las que hay informar con diferentes edades y perfiles.
- No existe participación ciudadana.

### **Fortalezas y oportunidades**

- Personal capacitado dentro de las diferentes áreas de gestión e investigación.
- Creación de un Comité de Gestión conformado por representantes de las instituciones participantes.
- Afianzamiento de la organización con más integrantes.
- Facilidad del lugar y ubicación para las reuniones.
- Procesos de participación, elaboración y aprobación de proyectos.
- Liderazgo visible del Grupo Directivo.
- Oportunidad para el manejo de información en medios.
- Involucramiento de sectores económicos y políticos.
- Utilización de herramientas 2.0 y redes sociales como medios de difusión.
- Iniciativas de asociatividad de los actores productivos.
- Participación de instituciones públicas y privadas.
- Generación de proyectos y políticas públicas.

### **CUADRO Nro 30. Análisis del entorno**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

Una vez definido el entorno y enmarcado el contexto en el que se desarrollaría la difusión, se define los objetivos de comunicación, diferenciando el principal de los secundarios.

#### **5.3.2 Objetivos**

- **Principal**

Dar a conocer el proceso de construcción y resultados de la Agenda de Competitividad de Chimborazo a la ciudadanía de Riobamba a través de medios de comunicación tradicionales y alternativos.

- **Secundarios**

1. Establecer la imagen e identidad corporativa de la organización.
2. Ofrecer a la ciudadanía información de interés de la Agenda de Competitividad para difundir a través de medios de comunicación televisivos, escritos, radiales y digitales.
3. Promover el desarrollo y competitividad de los sectores productivos de Chimborazo.

Una vez conocidos los objetivos que queremos marcar, se definió quién es el público destinatario de las acciones. Fue fundamental, una vez identificado, analizar en detalle qué los caracterizaba y toda la información que resultase de interés para orientar el mensaje, la estrategia y las acciones de comunicación posteriores.

<b>5.3.3 Público objetivo</b>	
<b>Principales</b>	<b>Secundarios</b>
Ciudadanía de Riobamba (externo)	Pobladores de Chimborazo (externo)
Medios de comunicación (externo)	Administrativos del proyecto (interno)

**CUADRO Nro 31. Público objetivo**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.

Elaborado por: Diego A. Guzmán

El mensaje del proyecto se concretó en una idea principal y otras secundarias. Una vez definidos con claridad los mensajes, se trabajó en la concreción de un eslogan o claim principal que resumiese el contenido para que se acople con los públicos.

### 5.3.4 Mensaje

- **Principal**

La construcción de la Agenda de competitividad, consolida a Chimborazo como territorio líder nacional en actividades agroindustriales, pecuarias y de servicios, con clara identidad intercultural e histórica, y asociadas a un estilo de desarrollo sostenible y solidario.

- **Secundarios**

1. Concertación de las instituciones públicas y privadas de Chimborazo.
2. Liderazgo institucional.

El siguiente paso consistió en definir la estrategia que se desarrollaría con la puesta en marcha de la difusión.

<b>5.3.5 Estrategia</b>	
La estrategia de comunicación estará basada en una política directa y activa con los medios de comunicación, para facilitar el acceso a la información, y la apertura de canales para el contacto directo con la ciudadanía de la localidad.	
<b>Tono y lenguaje</b>	<b>Canales</b>
Se adaptó el tono y el lenguaje a cada público y canal.	Los canales seleccionados serán directos y de carácter local.

**CUADRO Nro 32. Estrategia**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

La estrategia de comunicación se concreta en las siguientes acciones de comunicación dirigidas a cada uno de los públicos identificados. Se detalla a continuación en el cuadro siguiente:



### 5.3.6 Acciones de comunicación

	<b>RIOBAMBA</b> Ciudadanía de Riobamba de Chimborazo	<b>POB. GRAL.</b> Población General de Chimborazo	<b>MC</b> Medios de Comunicación	<b>ADM</b> Administración
<b>1. Comunicación estratégica</b>				
Definición del Plan				<b>X</b>
Seguimiento y Control				<b>X</b>
Evaluación Posterior				<b>X</b>
<b>2. Comunicación institucional</b>				
2.1. Comunicación corporativa				
Diseño de manual corporativo	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Diseño de materiales publicitario y contenido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiches</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Folletos</li> <li>• Carpetas</li> <li>• Agendas</li> <li>• Banners</li> </ul>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Diseño web	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Diseño de multimedia	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
2.2. Comunicación externa				
a) Marketing Directo Envío masivo de mensajes de correo electrónico	<b>X</b>		<b>X</b>	
b) Publicidad Anuncio en periódicos locales	<b>X</b>	<b>X</b>		
c) Internet Noticias, videos e imágenes en redes sociales.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Utilización de Blog y Foros	<b>X</b>			

d) Relaciones públicas y protocolo				
- Talleres de sensibilización				
- Actividades de dinamización	X	X	X	X
- Talleres de capacitación				
- Organización de eventos				
- Media Training				
- Buzón de sugerencias				
<b>3. Relación con los medios</b>				
Boletín de prensa periódicas			X	
Entrevistas			X	
Ruedas de prensa			X	
<b>4. Atención ciudadana</b>				
Web				
- Sitio institucional Agenda de Competitividad				
- Inserción de información en la web de GADPCH	X	X	X	
Punto de atención a la ciudadanía	X			
Teléfono de atención	X			
Creación de canales en las redes sociales (facebook, twitter y youtube)	X	X		
<b>5. Comunicación interna</b>				
Reuniones de seguimiento				X
Reuniones de coordinación con las instituciones participantes y comité de gestión de la Agenda de Competitividad				X

**CUADRO Nro 33. Acciones de comunicación**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.

Elaborado por: Diego A. Guzmán

### 5.3.6.1 Actividades específicas

#### 5.3.6.1.1 Media training de voceros oficiales

**Objetivo:** Capacitar y entrenar para medios de comunicación a los integrantes del Comité de gestión de la Agenda de Competitividad.

Medio	Nombre	Frecuencia	Destinatario	Responsable	Contenido
Taller de capacitación	Media training	Una sola vez	Integrantes del Comité de gestión de la Agenda de Competitividad	Consultor – Técnico en comunicación social	Entrevistas (pregunta - respuesta) Opinión Inquietudes

**CUADRO Nro 34. Media training de voceros oficiales**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

#### 5.3.6.1.2 Talleres de sensibilización y capacitación

**Objetivo:** Promover el desarrollo y competitividad de los sectores productivos de Chimborazo a las autoridades de la ciudad y dirigentes sociales para fortalecer la concertación ciudadana.

Medio	Nombre	Frecuencia	Destinatario	Responsable	Contenido
Taller de capacitación y sensibilización	Desarrollo y competitividad de Chimborazo	Cada 15 días	Autoridades y dirigentes sociales de Riobamba	Equipo técnico de la Agenda de Competitividad	Sectores productivos Proyectos, programas y políticas públicas.

**CUADRO Nro 35. Talleres de sensibilización y capacitación**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

### 5.3.6.1.3 Ruedas de prensa

**Objetivo:** Informar a los periodistas de los medios de comunicación locales sobre el trabajo y las actividades que realiza la Agenda de Competitividad entorno al desarrollo de Chimborazo

<b>Medio</b>	<b>Nombre</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Responsable</b>	<b>Contenido</b>
Conferencia	Informes de gestión de la Agenda de Competitividad	Una vez por mes	Periodistas de los medios de comunicación locales	Consultor – Técnico en comunicación social	Entrevistas (pregunta - respuesta) Opinión Inquietudes

**CUADRO Nro 36. Ruedas de prensa**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

A continuación se recogen las acciones calendarizadas en el tiempo. Como puede comprobarse, durante los tres meses la labor comunicativa orientada a la gestión de la relación con los medios de comunicación y a la realización de talleres de sensibilización. De esta manera se fue dando información a la ciudadanía de Riobamba sobre el proyecto puesto en marcha. Con la construcción del proyecto, en febrero de 2012, se comienza una campaña intensa dirigida a la ciudadanía que se combina con otras actividades.

<b>5.3.7 Cronograma</b>												
<b>Año</b>	<b>2013</b>											
<b>Mes</b>	<b>Febrero</b>				<b>Marzo</b>				<b>Abril</b>			
<b>Semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Acciones</b>												
Notas de prensa	X			X			X			X		X
Conferencias de prensa y presentaciones públicas	X				X				X			
Reuniones de coordinación con las instituciones participantes y comité de gestión de la Agenda de Competitividad				X				X				X
Talleres de sensibilización y capacitación	X			X	X			X	X			X

Anuncio en prensa												
- Diario La Prensa	X						X					
- Diario Los Andes	X						X					
Material publicitario	X			X	X			X	X			X
Actualización de Web corporativa		X		X		X		X		X		X
Media Training	X											
Envió masivo de correo electrónico	X				X				X			X
Actualización de Redes Sociales	X		X		X		X		X		X	
Buzón de sugerencias				X				X				X
Teléfono de atención a la ciudadanía	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**CUADRO Nro 37. Cronograma**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

<b>5.3.8 Presupuesto</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>
Comunicación institucional		
Plan de comunicación		
- Diseño e impresión de piezas comunicacionales	5.000	50 %
- Actividades de campo	2.000	20 %
- Creación portal web	2.000	20 %
- Media training	1.000	10 %
<b>Total general</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>100 %</b>

**CUADRO Nro 38. Presupuesto**

Fuente: Propuesta del Plan de Comunicación, 2012.  
Elaborado por: Diego A. Guzmán

**Nota:** La referencia presupuestaria de los impresos es circunstancial y estar sujeta a los cambios de precios por el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- **BÁEZ, Carlos. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**,2004, Santo Domingo, Editora BÚHO.
- **CASTRO, José. COMUNICA: LECTURAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**,2005, Madrid, Netbiblo.
- **CERVERA, Ángel. COMUNICACIÓN TOTAL**,2008, Madrid, Gráficas Dehon.
- **DEL MORAL, Esther. REFLEXIONES SOBRE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EDUCACIÓN**,2008,Oviedo,Universidad de Oviedo.
- **DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. RETOS Y OPORTUNIDADES**,2007,Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- **FERNÁNDEZ, José. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES**, 2010.Barcelona, Editorial Reverté.
- **GALICIA, Rafael. ¿COMO ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN?**, 2009,Zaragoza. Printe S.A.
- **GARCÍA, Andrés. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS EN LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**,2008, Valencia, Palacios.
- **GARCÍA, Jesús. LA COMUNICACIÓN INTERNA**,2010,Madrid, Publidisa.
- **GARCÍA, Mariola. LAS CLAVES DE LA PUBLICIDAD**, 2008,Madrid, Esic Editorial.
- **GARRIDO, Francisco. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: LAS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI**, 2010,Barcelona, Gestión.
- **GARRIDO, Francisco. COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA: LA EFECTIVIDAD ESTÁ EN LA DIRECCIÓN**, 2008,Barcelona, Ediciones Deusto.
- **GIDDNES, Anthony. EL CAPITALISMO Y LA MODERNA TEORÍA SOCIAL EN MARX**,2005, Barcelona, Idea Books.



- **GUZMÁN, Adriana. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL**,2006, Bogotá, Ecoe Ediciones Ltda.
- **KORMAN, Alberto. PSICOLOGÍA DE LA INDUSTRIA Y DE LAS ORGANIZACIONES**,2006, Madrid, Marova.
- **LOZANO, José. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: RETOS Y OPORTUNIDADES**,2008, Madrid, Instituto Nacional de la Administración Pública.
- **MANTILLA, Kathy. LOS MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**.2008,Barcelona, Editorial UOC.
- **MAQUEDA, Javier. PROTOCOLO EMPRESARIAL: UNA ESTRATEGIA DE MARKETING**. 2003,Madrid, Gráficas Dehon.
- **MARTIN, Fernando. COMUNICACIÓN EN EMPRESAS E INSTITUCIONES: DE LA CONSULTORA A LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**.2008, Salamanca, Universidad.
- **MARTINEZ, Solana. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. ANÁLISIS DE SUS PROBLEMAS Y SOLUCIONES**,2004, Madrid, Fragua.
- **MARTÍNEZ, Daniel. LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO INTEGRAL**. 2005, Madrid, Altair.
- **MASS, Margarita. GESTIÓN CULTURAL, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**,2010, México, Intersecciones.
- **MORALES, Gutiérrez. ARQUITECTURA DE SISTEMAS ORGANIZATIVOS**, 2000, Córdoba, Etea.
- **MORA, Manuel. LA COMUNICACIÓN ES SERVICIO: MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA ORGANIZACIONES SOCIALES**,2002, Buenos Aires. Fundación Compromiso.
- **ONGALLO, Carlos. MANUAL DE COMUNICACIÓN: GUÍA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO, LA INFORMACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**, 2004, Madrid, Dykinson S.

- **SWORDS**, Dominic. **ESTRATEGIA DE ADENTRO HACIA AFUERA**,2008, México, Ed. Panorama.
- **POTTER**, Lester. **LOS DIEZ PASOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**,2004, Madrid, ADC Dircom.
- **VILLAMAYOR**, Claudia; **LAMAS**, Ernesto. **TRAZOS DE OTRA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA**,2010, Bogotá. Javegraf.

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

#### ENCUESTA DIRIGIDA A CIUDADANOS Y CIUDADANAS DE RIOBAMBA

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo recabar información que permita identificar la incidencia del Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo de la provincia de Chimborazo en la ciudadanía de Riobamba.

#### CUESTIONARIO:

**SEXO:** F\_\_\_\_ M\_\_\_\_      **EDAD:** \_\_\_\_\_ años      **OCUPACIÓN:** \_\_\_\_\_

Contesta las siguientes preguntas marcando una X en el espacio indicado

- 1 ¿Conoce usted sobre la Agenda de Competitividad del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo?

SI ( ) NO ( )

- 2 ¿Ha escuchado, leído o visto noticias sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

SI ( ) NO ( )

- 3 ¿Por qué medio de comunicación conoce sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

Televisión ( )

Radio ( )

Prensa ( )

Internet ( )

- 4 ¿Considera usted que se ha informado de forma adecuada y oportuna sobre la Agenda de Competitividad del GADPCH?

SI ( ) NO ( )

- 5 ¿Usted conoce la página web o redes sociales de la Agenda de Competitividad del GADPCH?

SI ( ) NO ( )

6 ¿Reconoce los símbolos y los colores de la Agenda de Competitividad de GADPCH?

SI ( ) NO ( )

7 Marque con una X ¿Qué material informativo de la Agenda de Competitividad del GADPCH le han entregado?

Agendas ( )  
Carpetas ( )  
Trípticos ( )  
Afiches ( )  
Folletos ( )

8 Marque con una X ¿Dónde le han entregado o visto material publicitario de la Agenda de Competitividad de la GADPCH?

Consejo Provincial ( )  
Municipios ( )  
Instituciones Financieras ( )  
Centros de esparcimiento ( )  
Empresas privadas ( )

9 ¿Cree usted que los medios de comunicación locales difundieron adecuadamente el proceso de construcción y trabajo de la Agenda de Competitividad de la GADPCH?

SI ( ) NO ( )

10 ¿Califique la gestión que realizó el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en cuanto a la difusión e información de la Agenda de Competitividad?

Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )  
Muy mala ( )

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

### Indicadores de control y seguimiento del Plan de comunicación

Objetivos	Control y seguimiento Indicadores	
	Indicadores de realización física	Indicadores de impacto
<p><b>Principal</b></p> <p>1. Administrar la comunicación interinstitucional y sus estrategias en todos los ejes informativos de la Agenda de Competitividad de la provincia de Chimborazo, utilizando herramientas y productos comunicacionales para una difusión completa en el territorio.</p>	<p>5 notas informativas Diario La Prensa (una nota cada 3 semanas).</p> <p>2 entrevistas en una en Radio Mundial y otra en Radiofónicas Populares del Ecuador.</p> <p>Inserción de un anuncio publicitario de taller de difusión de la Agenda de Competitividad.</p> <p>Creación de la página web (www.agendachimborazo.com).</p> <p>Creación de perfiles sociales: facebook, twitter, youtube, blog, issuu).</p>	<p>11978 visitas a la web hasta el momento.</p> <p>1650 usuarios a través de las redes sociales.</p> <p>300 respuestas de correo electrónico.</p> <p>Repercusión del Diario La Prensa en el taller de capacitación para periodistas.</p> <p>Reuniones para presentar proyectos agroindustriales e industriales.</p>
<p><b>Secundarios</b></p> <p>1. Difundir el trabajo y las acciones que se desarrollan en la Agenda de Competitividad a través de medios de comunicación tradicional y digital.</p> <p>2. Crear medios sociales de comunicación, digitales y piezas de comunicación alternativos para la producción de material de información de la Agenda de Competitividad.</p> <p>3. Implementar estrategias de comunicación y establecer un vocero oficial para el manejo de</p>	<p>Actualización quincenal de la página web.</p> <p>45 noticias publicadas en la página web.</p> <p>Organización de 12 actividades de sensibilización durante un mes.</p> <p>Un taller de capacitación a periodistas.</p> <p>Creación de la imagen corporativa de la Agenda de</p>	<p><b>Indicadores de realización financiera</b></p> <p>Consumo de 5.000 dólares</p>

<p>nuestros stake holders de forma bidireccional y participativa.</p> <p>4. Elaboración un Manual de Imagen Corporativa y un análisis FODA, con la participación del grupo de trabajo, donde se determine los valores interinstitucionales de la Agenda Básica de Competitividad</p>	<p>Competitividad.</p> <p>Elaboración de 1.000 carpetas, 1.000 trípticos, 1.500 afiches, 500 agendas, 100 folletos informativos.</p>	
--	--	--

### ANEXO 3

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

#### ENTREVISTA

Señor \_\_\_\_\_ como integrante de la Agenda de Competitividad de la provincia de Chimborazo, resultado del trabajo conjunto entre instituciones del sector público, privado y comunitario, quisiera conocer la participación, impacto y utilidad que se dio al Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad del GADPCH en la ciudadanía de Riobamba.

1. ¿Se dio a conocer el trabajo de la Agenda de Competitividad a toda la ciudadanía de Riobamba?
2. ¿Cuáles medios de comunicación se utilizaron para la difusión?
3. ¿Qué productos comunicacionales se facilitó a la ciudadanía?
4. ¿De qué forma se distribuyó los productos comunicacionales?
5. ¿Usted ha facilitado información de la Agenda de Competitividad a los medios de comunicación?
6. ¿Participaron todas las instituciones en la difusión de la Agenda de Competitividad?
7. ¿Por parte de su institución a la que pertenece se difundió el trabajo de la Agenda de Competitividad a la ciudadanía?
8. ¿Utilizaron medios digitales como redes sociales, e-mail o una página web para difundir el trabajo de la Agenda de Competitividad?
9. ¿Qué medio de comunicación fue el más eficaz desde su punto de vista?
10. ¿Existía una persona concretamente que elaboraba la información para su respectiva difusión?
11. ¿La imagen corporativa se utilizó?
12. ¿Se posiciono la imagen corporativa de la Agenda de Competitividad?
13. ¿Se organizó eventos para la divulgación a la ciudadanía?
14. ¿Existió participación activa de la ciudadanía en el proceso de difusión?
15. ¿De qué manera?
16. ¿Se cumplió con el trabajo enmarcado en el Plan de Comunicación de la Agenda de Competitividad?

## **ANEXO 4**

### **RESUMEN DE ENTREVISTAS A LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD**

**Tema: Difusión y ejecución de la Agenda de competitividad de Chimborazo a la ciudadanía de Riobamba**

**Nombre:** Ing. Santiago Velasteguí – Técnico de Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

Partamos que el Plan de comunicación tiene como objetivo general que los actores claves del desarrollo económico conozcan que la Agenda de Competitividad de Chimborazo que es un plan consensuado de políticas para el corto y mediano plazo (periodo 2010– 2015) que partiendo de un marco conceptual sobre el desarrollo endógeno, desarrollo económico local, competitividad sistémica, donde el rol del sector público y el sector privado incluyendo a la academia, los trabajadores y los sectores sociales, permite establecer en forma ordenada el conjunto de acciones a ser cumplidas y desarrolladas en cada uno de los diferentes niveles de acción.

En el proceso de difusión de la Agenda de competitividad se obtuvo diferentes piezas publicitarias para poder llegar a la ciudadanía y se manejó medios digitales además hubo aparición en los medios locales con los voceros que conocían del tema a tratar. Es importante aclarar que se determinó un tiempo limitado para cumplir con diferentes actividades de socialización pero se obtuvo buenos resultados con actores territoriales, actores sectoriales, gobierno desconcentrado, universidades, empresarios y entidades de la sociedad civil. La difusión se dio pero faltó un fortalecimiento de actores involucrados en el proyecto.



**Nombre:** Ing. Juan Loza – Director Provincial del Ministerio de Industrias y Productividad.

La Agenda de competitividad es un instrumento de planificación para el desarrollo de la provincia entonces de ahí se fundamenta el objetivo del plan de comunicación herramienta que se ha utilizado de forma independiente la cual no ha sido ejecutada con la participación de todas las instituciones que conformamos el tejido económico de la provincia. Todos los medios de comunicación que se utilizaron en general no tuvieron trascendencia al momento de informar a la ciudadanía.

El personal que manejo el plan de comunicación enteramente plasmo las actividades y el trabajo en medios digitales con información adecuada pero que no llego a todos los sectores sociales de Riobamba.

**Nombre:** Ing. Geovanny Puebla – Presidente de la Corporación de Cámaras de la Producción de Chimborazo

El Plan de comunicación es un elemento sostenible para validar el trabajo que se realizó en cada fase de construcción de este proyecto provincial pero lamentablemente el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo no determino ciertas herramientas para direccionar la información apropiada y precisa a los habitantes de nuestra provincia. Además es sumamente importante aclarar que el trabajo de difusión en los medios se centralizo en la institución que está encabezando el proyecto.

Los talleres de socialización fueron óptimos ya que participaron muchos actores sociales de Riobamba y Chimborazo. En resumen faltó más difusión ya que el trabajo se estaba encaminando a la ciudadanía, pero no se completó los procesos comunicacionales dirigidos a los actores claves que son los habitantes de nuestra ciudad.

**Nombre:** Fredy Loza – Gerente de la Agencia de Desarrollo CreceR

El Plan de comunicación de la Agenda de competitividad llego a empresarios riobambeños, ex autoridades y profesionales chimboracenses que ejercen su actividad fuera y dentro de la provincia, además de representantes de cámaras y gremios. Actores considerados importantes para la producción de la provincia con dinámica comercial estableciendo nexos comerciales con la producción de la provincia, eso son los resultados de diferentes actividades dentro del plan de comunicación.

Pero es necesario acudir a personal profesional que maneje la comunicación de forma propicia, creando material informativo que determine una publicación constante en medios de comunicación y que llegue a la ciudadanía de Riobamba que es el patrimonio invaluable para el desarrollo de conocimiento e información.

**Nombre del entrevistado:** Ing. Gustavo Camelos - Director Regional del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

La clave del Plan de comunicación fueron los medios de comunicación, un grupo de suma importancia, ya que estos actores tuvieron la posibilidad de multiplicar la información, por lo que es un grupo muy trascendental al mismo que no se pudo poner especial atención, ya que requirieron primero una adecuada capacitación sobre la Agenda de Competitividad y no solo de carácter informativo sino las implicaciones que tienen los medios de comunicación frente al desarrollo económico de la Provincia.

En el plan de comunicación no se obtuvieron los resultados que se querían, muy pocos espacios informativos permanentes en los medios de comunicación como contraparte de los medios de cara al desarrollo productivo de la provincia. Falto completar los procesos comunicacionales e implementar actividades que tengan participación ciudadana. Pero también fueron sustentados y encaminados a dar a conocer a Riobamba estos grandes proyectos estratégicos que sirven a nuestra provincia en post al progreso de los sectores productivos.