

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención del título de: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
SOCIAL.

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL
CODEMIA-CPM

AUTORAS:

DIANA GABRIELA CAÑAS SIGÜENZA
SORAYA CRISTINA GUERRERO CHÁVEZ

DIRECTOR:
RODRIGO TORRES SARMIENTO

Quito, julio del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, julio de 2013

Cañas Sigüenza Diana Gabriela
CI. 1715516892

Guerrero Chávez Soraya Cristina
CI. 1715426779

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, a Rodrigo Torres, director del presente trabajo de tesis, a los docentes de la carrera de Comunicación Social y, finalmente, a la organización CODEMIA-CPM, por abrir sus puertas al trabajo en conjunto por la mejora de sus servicios hacia los usuarios del agua de riego.

Gabriela C. y Soraya G.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Proceso de la comunicación organizacional.....	4
1.3 Definiciones de la comunicación organizacional	7
1.4 Teorías de la organización.....	8
1.4.1 Teoría clásica o management científico.....	8
1.4.2 Teoría humanista: escuela de las Relaciones Humanas	10
1.4.3 Escuela behaviorista.....	11
1.4.4 Teoría de sistemas	12
1.4.5 Teoría de contingencia	13
1.4.6 Tendencias actuales.....	14
1.5 El mensaje	14
1.6 Funciones de la comunicación organizacional	15
1.7 Ámbitos de la comunicación organizacional.....	16
1.8 Componentes de la organización.....	17
1.8.1 Cultura organizacional	17
1.8.2 Identidad.....	18
1.8.3 La imagen.....	18
1.8.4 Clima organizacional	19
1.9 Comunicación interna y externa.....	19
1.9.1 Comunicación interna	19
1.9.2 Comunicación externa.....	23
1.9.3 Stakeholders	24
1.9.4 Identidad corporativa	25
1.10 Elementos de la comunicación corporativa.....	26
1.10.1 Imagen corporativa.....	26
1.10.2 La marca.....	27
1.10.3 Relaciones públicas	28
1.10.4 Publicidad.....	28

1.10.5	Marketing 2.0	28
1.11	Planificación de la comunicación organizacional	31
1.11.1	Políticas de comunicación organizacional y corporativa	31
1.11.2	Estrategias de comunicación organizacional	32
1.11.3	Plan de comunicación organizacional y corporativa.....	33
CAPÍTULO II		35
LA ORGANIZACIÓN SOCIAL CODEMIA-CPM		35
2.1	Introducción.....	35
2.2	Sectores de la organización	35
2.3	Organizaciones sociales en América Latina.....	36
2.4	Organizaciones sociales en Ecuador	36
2.5	CODEMIA-CPM: proceso histórico	37
2.6	CODEMIA-CPM: personería jurídica.....	38
2.6.1	CODEMIA-CPM: razón Social	39
2.6.2	Misión	40
2.6.3	Visión	40
CAPÍTULO III.....		41
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN		41
3.1	Introducción.....	41
3.2	Diagnóstico organizacional del CODEMIA-CPM.....	41
3.2.1	Estructura	41
3.2.2	Sistema político	47
3.2.3	Tecnología.....	47
3.2.4	Relaciones	48
3.2.5	Historia de la organización.....	51
3.2.6	Cultura organizacional	52
3.2.7	Actores	54
3.2.8	Análisis FODA.....	57
3.3	Diagnóstico comunicacional del CODEMIA-CPM”	75
3.3.1	Comunicación interna	75
3.3.2	Comunicación externa.....	77
3.3.3	Mapeo de poder.....	79
3.4	Análisis y conclusiones de encuestas	96

3.4.1	Tabulación de encuestas a nivel del Directorio de juntas de agua de CODEMIA-CPM	96
3.4.2	Tabulación y análisis de encuestas a nivel de usuarios del cantón Pedro Moncayo.	112
3.5	Análisis y conclusiones generales	140
CAPÍTULO IV		143
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CODEMIA-CPM.....		143
4.1	Introducción.....	143
4.2	Propuesta de plan estratégico de comunicación CODEMIA-CPM.....	143
4.2.1	Introducción	143
4.2.2	Esquema director.....	145
4.2.3	Política de comunicación externa.....	149
4.2.4	Política de comunicación interna	153
4.2.5	Seguimiento y control	159
CONCLUSIONES.....		166
LISTA DE REFERENCIAS		167
ANEXOS		169

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cuadro de necesidades según Herzberg, Maslow y McGregor	12
Ilustración 2. Tipos de comunicación interna	21
Ilustración 3. Comunicación Organizacional	30
Ilustración 4. Sistema de gestión social del agua para riego en el CODEMIA-CPM	43
Ilustración 5. Sistema organizacional del CODEMIA-CPM	44
Ilustración 6. Estructura para la gestión administrativa de la organización	45
Ilustración 7. Organigrama CODEMIA-CPM	46
Ilustración 8. Relaciones externas	50
Ilustración 9 Matriz de ponderación de públicos	82
Ilustración 10 Matriz análisis de poder	85
Ilustración 11. Proceso de comunicación CODEMIA-CPM	93
Ilustración 12. Comunicación en asambleas generales	95
Ilustración 13. Frecuencia de comunicación	96
Ilustración 14. Información de actividades	97
Ilustración 15. Conflictos internos	98
Ilustración 16. Nivel de participación	99
Ilustración 17. Medios de difusión	100
Ilustración 18. Medios adecuados	101
Ilustración 19. Medios de difusión	104
Ilustración 20. Medios adecuados	107
Ilustración 21. Frecuencia de información	108
Ilustración 22. Medio comunitario	110
Ilustración 23. Sectores	112
Ilustración 24. El CODEMIA-CPM y su labor	113
Ilustración 25 Medios	114
Ilustración 26. Frecuencia	114
Ilustración 27. Vía de comunicación	116
Ilustración 28. Respuesta de CODEMIA-CPM.	118
Ilustración 29. Conflictos con el directorio	120
Ilustración 30. Nivel de participación	122
Ilustración 31. Atención del CODEMIA-CPM	124
Ilustración 32. Mejora de la comunicación	126
Ilustración 33. Medio de comunicación con la organización	128
Ilustración 34. Frecuencia de comunicación con la organización	128
Ilustración 35. Conflictos entre usuarios y organización	130
Ilustración 36. Participación dentro de la comunidad	131
Ilustración 37. Sintonía del programa radial de Inti Pacha	133
Ilustración 38. Información del programa radial.	135
Ilustración 39. Valoración del programa	135
Ilustración 40. Calificación del programa radial	136
Ilustración 41. Aspectos negativos del programa radial	136
Ilustración 42. Medio de comunicación de preferencia	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta organizativa	38
Tabla 2. Actores internos	54
Tabla 3. Actores externos, a nivel local, nacional e internacional	56
Tabla 4. Fortalezas y debilidades	57
Tabla 5. Oportunidades y amenazas	57
Tabla 6. Fortalezas y debilidades según dimensiones	58
Tabla 7. Evaluación externa	59
Tabla 8. Tipo de relación con stakeholders	64
Tabla 9. Análisis stakeholders externos (CONSEJO PROVINCIAL)	65
Tabla 10. Evaluación de stakeholders internos (Asamblea general)	66
Tabla 11. Análisis stakeholders externos (UPS, Inti Pacha, etc.)	67
Tabla 12. Formas de comunicación directa	102
Tabla 13. Formas de comunicación con las comunidades	105

RESUMEN

Tradicionalmente, los recursos naturales han sido distribuidos desigualmente hacia los diferentes sectores de la sociedad; dando preferencia a los grupos de élite sobre las clases sociales pobres. Uno de los recursos naturales más disputados es el agua. A nivel nacional, se sabe de pocos casos en los que la administración del agua se ha concedido a organizaciones comunitarias; es el caso del Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente, CODEMIA-CPM, que logró este objetivo para distribuir de manera equitativa el recurso hídrico de la antigua acequia Tabacundo a cinco parroquias de Cayambe y Pedro Moncayo.

El CODEMIA-CPM es una organización joven que tiene una aceptable reputación en el sector, por esta razón quiere fortalecerse en la gestión administrativa y organizacional para lograr constituir buenas relaciones con los usuarios del recursos y con actores externos que se vinculen a este proyecto.

Cuando existe una planificación de la comunicación dentro de una organización se orienta el comportamiento de cada uno de sus actores hacia el logro de los objetivos institucionales. Los procesos de toda organización son posibles gracias a las relaciones que se dan entre sus miembros y actores externos, esto posibilita el flujo adecuado de la información, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de la organización.

Se evidencia la importancia de planificar la comunicación organizacional en el consorcio y realizar un diagnóstico comunicacional y organizacional de donde se parte para proponer un plan de comunicación que apoye el fortalecimiento de la organización y dé solución a los problemas comunicacionales.

ABSTRACT

Traditionally, natural resources have been distributed unequally to the different sectors of society, giving preference to the elite groups **instead the** poor social classes. One of the most contested natural resource is water. Nationally, we know of few cases where water management has been awarded to community organizations, is the case of the Consortium for Integrated Development of Water and Environment, CODEMIA-CPM, which achieved this goal to distribute so equitable water resources of the old ditch Tabacundo five parishes of Cayambe and Pedro Moncayo.

The CODEMIA-CPM is a young organization that has an acceptable reputation in the industry, therefore wants to strengthen the management and organizational management as to create good relations with resource users and external actors that are linked to this project.

When there is a communication planning within an organization directs the behavior of each of the actors towards achieving corporate goals. The processes of any organization are possible thanks to the relations that exist between its members and external actors, this allows the proper flow of information, encouraging the growth and development of the organization.

It highlights the importance of organizational communication plan in the consortium and organizational **and** communicational diagnose and which part to propose a communication plan to support the strengthening of the organization and give solution to communication problems.

INTRODUCCIÓN

El Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente-Cayambe Pedro Moncayo, CODEMIA-CPM, es una organización no gubernamental sin fines de lucro cuyo objetivo principal es la gestión del agua y del ambiente por parte de los usuarios del agua.

Por los continuos problemas suscitados alrededor del siglo XX con respecto al uso y administración del agua de la acequia Tabacundo, nace la iniciativa de creación de una organización que gestione de manera equitativa un adecuado uso y manejo del agua y el medio ambiente. Es así como nace en el 2006 el CODEMIA-CPM, por iniciativa de los mismos regantes y se nombra un predirectorio, cuyo objetivo fue lograr la administración comunitaria de las aguas de la acequia y dar fin al régimen de inequidades, situación en la que los campesinos comunitarios resultaban afectados en comparación con las grandes haciendas agropecuarias que se abastecían de mejor manera con este recurso.

En la actualidad el Departamento de Vinculación con la Comunidad de la Universidad Politécnica Salesiana está trabajando con el CODEMIA-CPM con la finalidad de realizar un plan estratégico que apoye técnica y metodológicamente al proceso de programación estratégica de la organización con el objetivo de dar el soporte respectivo para el accionar de la organización. Dentro de esta planificación los técnicos han propuesto como uno de los programas del plan estratégico el diseño de un plan de comunicación, el cual facilite la relación y flujo de información a nivel interno y externo, y, de este modo, establecer un ambiente favorable para la consecución de los objetivos organizacionales.

Es necesaria la elaboración de dicho plan comunicacional puesto que en el recorrido de esta organización se han suscitado problemas de desinformación de las actividades que realiza esta organización para el beneficio de las comunidades que la

integran; de igual manera, es difícil proponer el manejo adecuado del medio ambiente cuando no se cuenta con los procesos de comunicación necesaria para llegar con este mensaje a la población.

Otro problema comunicacional consiste en los conflictos que se dan entre los actores sociales de la organización que provoca una falta de involucramiento y participación de las decisiones que afectan a sus comunidades.

El CODEMIA-CPM es una organización que cuenta con 4.000 usuarios del sistema de agua de riego, (Plan Estratégico para el CODEMIA-CPM, 2012-2020) esta población es extensa; por tal razón, una de sus prioridades debe ser contar con una comunicación adecuada y fluida. Para esto es necesario la implementación de políticas que guíen el accionar y estrategias que permitan el logro de objetivos dinamizando las relaciones y los procesos comunicativos.

El objetivo es diseñar un plan estratégico de comunicación que apoye al logro de la misión y visión del CODEMIA-CPM, realizando una sustentación teórica para denotar la importancia de la comunicación organizacional en la organización, posteriormente realizar un diagnóstico organizacional y comunicacional para conocer la situación actual de la organización. Finalmente, se elabora la propuesta del plan estratégico de comunicación para el fortalecimiento de la institución.

La comunicación es una herramienta fundamental para los procesos de desarrollo porque dinamiza y estrecha relaciones dentro y fuera de una organización; es necesario que una entidad dé una mirada comunicativa que permita activar un desarrollo tesorero donde todos los actores participen de forma activa para el logro de los objetivos de la organización. La comunicación es una disciplina que abarca varios aspectos, en este caso se vale limitar a la comunicación organizacional, que administra medios y recursos en función de cumplir objetivos y orientar el comportamiento de actores que intervienen en la organización.

En el primer capítulo se desarrollará la fundamentación teórica sobre la comunicación organizacional: proceso histórico, definiciones, teorías de la organización, el mensaje, funciones, elementos de la comunicación organizacional, comunicación interna y externa, planificación de la comunicación organizacional, políticas, estrategias y planes, temáticas en las cuales se basa el trabajo práctico.

El segundo capítulo trata el tema de la organizaciones sociales, como se constituyen y como se dividen, el proceso histórico en el Ecuador y sobre la organización CODEMIA-CPM protagonista de este trabajo.

En el siguiente capítulo se detalla el diagnóstico organizacional y comunicacional realizado. En el primero se investiga la situación actual de la organización en cuanto a su estructura, objetivos, misión, visión, principios, relaciones y conflictos, todo esto se realiza por medio de entrevistas y encuestas para extraer la información necesaria. Al comparar y analizar estos resultados podemos concluir las deficiencias y fortalezas comunicativas, los recursos existentes y capacidades para enfrentar los problemas comunicacionales.

En último capítulo se trabaja con un esquema director para diseñar el plan estratégico de comunicación del CODEMIA-CPM, este contiene en primera instancia las políticas de comunicación que fueron establecidas en conjunto con el directorio de la organización, seguido de esto se analiza el papel de la opinión pública, imagen actual y se propone una imagen objetivo para alcanzar posteriormente. Después se propone estrategias de comunicación, y acciones concretas para poner en práctica herramientas y medios de comunicación que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Para finalizar, se ponen a consideración las conclusiones y recomendaciones de este proyecto.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se plasman los conceptos académicos de la comunicación organizacional; es de vital importancia no separar este tema de la práctica, y partir de él para trabajar un proyecto de planificación comunicacional.

La primera parte del marco teórico detalla el proceso de la comunicación organizacional, su historia, algunas definiciones y las teorías organizacionales planteadas por diferentes autores. Posteriormente, se encuentra el objeto de estudio de la comunicación organizacional (el mensaje), la función que cumple y los elementos que lo fortalecen, como son: la cultura, identidad e imagen, visto desde el enfoque empresarial y corporativo.

A continuación, se muestran los tipos de comunicación dentro de las organizaciones (interna y externa) y sus componentes.

Finalmente, se desarrolla la teorización de la planificación de la comunicación y las herramientas que utiliza la comunicación organizacional, como son: políticas, estrategias y planes de comunicación organizacional y corporativa.

1.2 Proceso de la comunicación organizacional

El ser humano por naturaleza es un ser social; es decir, mantiene una relación de dependencia con la sociedad. Es por esta razón que su vínculo latente será la

comunicación, porque es el proceso fundamental por el cual los seres humanos interactúan.

La disciplina de la comunicación ha tenido varias etapas en la historia de la humanidad, las teorías de la información fueron las puntales que se dieron en el estudio investigativo de lo que hoy se conoce como la disciplina de la comunicación.

Existen algunos elementos en este proceso, uno de ellos es el trabajo investigativo de Claude E. Shannon, conocido por su teoría de la información, la cual mira a la información como “la disponibilidad de un mensaje para significar algo” (Garrido, 2001, pág. 24). En primera instancia, la comunicación comprendía el emisor, mensaje y receptor; después de muchos años y estudios, como dice Paoli, el mismo Shannon junto con Weaver, ampliaron tres nuevos elementos: “fuente, codificador, mensaje, decodificador, destinatario. Aquí los nuevos elementos nos dan una categoría para construir el mensaje, otra para entender el mensaje por parte del destinatario y una respuesta del destinatario a la fuente” (Paoli, 1997, pág. 31).

Luego de este estudio físico-lineal, ya se adjuntan nuevas perspectivas teóricas, como la semiótica, que le da a la información un carácter simbólico; es decir, se prioriza el contenido del mensaje y la lingüística juega un papel importante, se convierte en uno de los mayores elementos de la comunicación. Abraham Moles, uno de los representantes del estudio dinámico de la comunicación, considera al “hombre como individuo profundamente relacionado con su medio ambiente, del cual ha recibido siempre los primeros mensajes comunicativos y con el cual mantiene estrecha relación” (Moles, 1976, pág. 37).

Es importante entender al medio ambiente como un factor determinante dentro del proceso de comunicación. Para que pueda existir la comunicación entre individuos, deben tener previamente “en común un cierto número de signos y comunicaciones (código o lenguaje)” (Tousaint, 1997, pág. 34).

Respecto a estos dos grandes preceptos, Abraham Nosnik resume este transcurso afirmando:

Hemos podido identificar como pertenecientes a dos etapas anteriores de la comunicación: lineal y dinámica. Por un lado, de la lineal se incorporaban factores como tecnología y calidad de información. De la concepción dinámica se tomaba en cuenta la capacidad y nivel de los receptores (psicología de la recepción), y su situación y condiciones materiales y sociales (incluidas las culturales) de recepción, además de varias formas de retroalimentación (Nosnik, 1995).

Este párrafo da lucidez de las fortalezas de los modelos de comunicación, para, finalmente, superarlos y definir a la comunicación como la interacción de los seres humanos, ese accionar que posibilite, como dice Paulo Freire, definir al diálogo como un “encuentro amoroso” (Freire, 1998, pág. 128), una comunicación incluyente, participativa y respetuosa, en la que la opinión de cada uno es importante y no se genera una práctica autoritaria en el proceso de comunicación.

Dejando atrás las pasadas investigaciones que tienen hoy un carácter esencial dentro de la comunicación, entramos a las nuevas tendencias. Partiendo de la idea de Habermas (1998) sobre la acción comunicativa, entendemos que la comunicación es el intercambio de argumentos entre dos o más personas, con el fin de llegar a acuerdos que permitan la convivencia y el cambio de situaciones conflictivas.

El ser humano es un ser social, y sus vivencias se dan dentro de organizaciones, ya sea estas sociales, políticas, religiosas, educativas, familiares, etc. Los problemas que se suscitan en estas organizaciones son de carácter comunicacional por la dificultad de llegar a acuerdos por las distintas formas de pensar y relacionarse.

Gerald Goldhaber afirma que los seres humanos somos seres de organizaciones, basándose en lo que dicen otros autores:

En 1956, William Whyte catalogó a la mayoría de personas como ‘hombres organización’, debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson sostiene que esta clasificación sigue siendo cierta, ya que el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro de un marco de organización (Goldenhaber, 1984, pág. 18).

Por estas razones, la organización debe ser entendida “como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles” (Goldenhaber, 1984, pág. 19). De tal forma, los problemas humanos de comunicación dentro de una organización deben ser tratados por la Comunicación Organizacional, la misma que dará soluciones eficaces y productivas a los problemas de las relaciones de las personas que intervienen en una organización, porque las actividades que se realizan en una empresa necesitan una comunicación fluida y planificada que potencie cambios y genere beneficios, con una visión de futuro.

1.3 Definiciones de la comunicación organizacional

Entrando en la historia de la comunicación organizacional, citamos varios autores que la conceptualizan: Goldhaber, en su libro Comunicación Organizacional (1984) transcribe la siguiente definición de Redding y Sanborn (1964) “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las comunicaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes y descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación, y los programas de evaluación de las comunicaciones.” (Goldenhaber, 1984, pág. 19). Otra concepción de comunicación organizacional que es apreciada es la de Katz y Kahn (1966) “flujo de información dentro del marco de la organización” (Goldenhaber, 1984, pág. 19). Finalmente, para complementar esta conceptualización:

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de

la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento-desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación) (Goldenhaber, 1984, pág. 23).

Entonces, se plantea entender a la comunicación organizacional como la herramienta de gestión de la comunicación interna y externa y sus diversos elementos, con enfoque inclusivo y participativo, que genere flujo de información dinámico, y que rompa las cadenas de autoritarismo, forjando un cambio positivo en la situación actual de la organización.

1.4 Teorías de la organización

A lo largo de la historia se desarrollaron investigaciones y estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Estas corrientes dieron inicio a lo que hoy se conoce como la disciplina de la comunicación organizacional. Cada vez más se da importancia al rol de la interacción y la comunicación entre los miembros de las organizaciones, rebasando etapas que centraban el interés en la producción y ganancia económica.

1.4.1 Teoría clásica o management científico

Esta corriente surgió a inicios del siglo XX, cuando ya había finalizado la revolución industrial y la producción de las grandes ciudades del mundo funcionaba de manera masiva y seriada gracias a las fábricas e industrias que se asentaron. Frederick W. Taylor (1970), ingeniero industrial norteamericano, desarrolló un conjunto de preceptos para que los administradores encuentren métodos más eficaces para conseguir una mayor producción de sus trabajadores. Él consideraba necesaria una mirada científica a todos los procesos que se dan dentro de la organización para lograr este fin. Luego, aparece la escuela moderna del management operacional, desarrollada por Henry Fayol; finalmente, Max Weber aporta a esta corriente con la teoría de la burocracia (Pozo, 1997, pág. 86).

Taylor, para quien los trabajadores u obreros no podían realizar su trabajo si no recibían órdenes de sus superiores, basa sus postulados en armonizar los intereses de trabajadores y jefes. Identificó que los intereses de los trabajadores se relacionaban con estímulo salarial, respondiendo al esquema estímulo-respuesta; mientras que al empresario le interesaba un bajo coste¹ de producción.

Taylor consideraba que los trabajadores en su mayoría actuaban bajo prejuicios, obtenidos del empirismo, que imposibilitaban el desarrollo de la productividad esperada por el empresario. Por eso “es necesaria la gradual sustitución del empirismo por la ciencia en todos los campos de la industria, y son los miembros del management –los encargados de conocer el modo científico de cada tarea– los que deben aconsejar y ayudar a los trabajadores, y asumir mayor responsabilidad en los resultados” (Martín, 1990).

Entre sus propuestas, menciona que se debe evitar los intereses contrapuestos, discordia y engaños, para lograr la armonía entre los grupos de trabajo; conseguir la cooperación y trabajo en equipo para evitar el individualismo; esforzarse por rebasar el nivel promedio de producción y alcanzar niveles máximos; desarrollar las capacidades de los trabajadores por el bien personal y de la empresa (Pozo, 1997, pág. 89).

Henry Fayol, (1929) empresario francés, complementa las investigaciones de Taylor con sus postulados o principios sobresalientes, que son la base de la escuela moderna del management operacional: unidad de dirección, la cadena en escalafón y la unidad de mando.

El primero afirma que el trabajo puede dividirse por áreas o departamentos y debe ser dirigido por una persona; la segunda sugiere ordenar la empresa como una escala gradual desde los altos mandos hasta los más inferiores; el tercero establece la forma de relacionarse entre los distintos mandos. No se debe violar la cadena de mando.

¹ Se refiere al gasto total que se hace para el proceso de producción.

Posteriormente, Max Weber (1947) culmina las investigaciones de esta escuela de la organización aportando con la teoría de la burocracia; busca que los funcionarios de las organizaciones se relacionen de manera impersonal y distante para evitar problemas y conflictos, porque afirma que la organización debe aportar con el mayor racionalismo para funcionar de mejor manera.

Resumiendo los elementos fundamentales de la teoría de la burocracia, su autor defiende la división del trabajo en la empresa, para especializar a los miembros en una sola tarea y así conseguir los fines propuestos. También es importante definir la cadena de mando de manera rígida. La comunicación y el procedimiento de reclamos se realizan de manera vertical ascendente. Se califican los conocimientos técnicos para ocupar los diferentes cargos y funciones. La antigüedad, méritos y la opinión de los superiores cuentan en el ascenso del personal. Los actos administrativos y normas se elaboran por escrito. La organización se rige por la disciplina.

En síntesis, la teoría clásica de la organización sugiere la racionalidad como fundamento de la actividad humana, y el ámbito económico como el fin y motivación del trabajo. De este modo, la división del trabajo y el trato formal desde los superiores hacia los trabajadores supone una mayor productividad, cuando en la realidad este comportamiento más bien produce desmotivación en el ambiente de trabajo.

1.4.2 Teoría humanista: escuela de las Relaciones Humanas

En los años veinte, cuando la economía de Estados Unidos llegaba a su auge, se iniciaron investigaciones en empresas norteamericanas para aumentar la productividad. En la planta Hawthorne de la Western Electric Company se llevó a cabo un experimento dirigido por Elton Mayo, en el que los investigadores y trabajadores tenían una relación más cercana y se generaban motivaciones más allá de la remuneración salarial, como descanso y refrigerio. Al conocer los empleados los objetivos de la empresa se sentían comprometidos con el fin y con el grupo de

trabajo. “Las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados” (Pozo, 1997, pág. 95).

A partir de los resultados de esta investigación, se creó la escuela humanista organizacional, cuyos aportes principales son: 1) la motivación laboral aumenta en la medida en que las necesidades sociales de los trabajadores han sido satisfechas; 2) el sentido de identidad de la persona hacia la organización se produce cuando se siente parte del grupo y comparte con él objetivos comunes; 3) si se establece comunicación entre mandos y trabajadores, estos se motivan y responden positivamente.

1.4.3 Escuela behaviorista

Después de la Segunda Guerra Mundial, el modelo de producción industrial instauró máquinas que aceleraban el trabajo humano. Esta innovación produjo consecuencias y cambios en el ambiente laboral que se caracterizaba por la monotonía y ritmo acelerado, que imposibilitaba un aprendizaje y conocimiento real del producto final que se generaba en las empresas. Esto producía desmotivación en los trabajadores, cuyas tareas tenían excesiva repetitividad en corto tiempo y sus interacciones con la gente eran mínimas y el sistema de mando era rígido y jerarquizado.

Bajo este contexto, la escuela behaviorista incluye una mirada psicológica al comportamiento organizacional y destaca el trabajo en grupo y el logro de los objetivos de la organización como responsabilidad de todos. Miguel Fernández, en su libro *Introducción a la gestión* (1991), manifiesta que Chester Barnard, gerente de la New Jersey Bell Telephone Company, afirmaba desde su experiencia que un gerente debe aportar un buen sistema de comunicación, debe dirigir el personal en base a la motivación e incentivos, y definir previamente los fines y objetivos del trabajo.

1.4.3.1 Teoría de las motivaciones

Herzberg, Maslow y McGregor centran su análisis en la comprensión del valor de las motivaciones en la producción y los factores que determinan el sentido de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Desde estos análisis y con la orientación psicológica que caracteriza esta escuela, se identificaron las necesidades básicas que el trabajador debe tener satisfechas antes de conseguir una motivación laboral (Pozo, 1997):



Ilustración 1. Cuadro de necesidades según Herzberg, Maslow y McGregor
Fuente: Pozo, Cultura empresarial y comunicación interna, 1997
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela y Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Al ser satisfechas estas necesidades en cadena, la persona se puede sentir cómoda y motivada a dar lo mejor en su trabajo, asumiéndolo como una satisfacción personal y así manifestará un alto grado de compromiso con sus tareas.

1.4.4 Teoría de sistemas

Esta corriente parte de la comprensión de la organización como sistema; es decir, como un conjunto de elementos interdependientes que actúan, como una unidad, en función de un objetivo común. De este modo, las organizaciones pueden ser sistemas

cerrados cuando no interactúan con el entorno; y abiertos cuando les interesa construir puentes de relacionamiento para enriquecerse de las transformaciones del medio ambiente.

El funcionamiento de un sistema abierto empieza cuando recibe información, materiales o energía del entorno, llamadas “entradas” (inputs). Estas transmutan al interior de la organización, al ser tomadas y definidas por sus elementos, que a su vez comprenden sistemas pequeños o subsistemas, y salen como bienes y servicios que se conocen como “salidas” (outputs). Este proceso mantiene en constante innovación al sistema a la vez que la organización comprende su entorno.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, según Katz y Kahn (1966) porque sin interactuar con el medio se hace imposible su sobrevivencia en sociedad. El proceso de retroalimentación es fundamental para mantener y mejorar las relaciones al interior del sistema y hacia el entorno.

1.4.5 Teoría de contingencia

Los investigadores de esta corriente se encargaron de diferenciar las formas básicas de las organizaciones. Por un lado, los sistemas mecanicistas se caracterizaban por una estructura de mando jerarquizada y autoritaria, en que la comunicación se daba de forma vertical, la especialización del trabajo era muy marcada y las condiciones económicas y técnicas eran estables (Pozo, 1997, pág. 107). Del otro lado, los sistemas orgánicos mantenían una comunicación y trato participativo, en que las técnicas se modificaban constantemente.

En base a estos estudios, Lawrence y Lorsch (1967) concluyeron que la eficacia de una organización se medía según la apertura a relacionarse cotidianamente con el medio ambiente. Entonces, es importante que la organización se disponga a adaptarse

al entorno ya sea geográfico, físico, cultural o tecnológico, para aumentar la eficiencia.

1.4.6 Tendencias actuales

Las tendencias actuales del estudio de la organización centran su interés en los procesos de comunicación que se dan en su interior y hacia el entorno. Es así como Karl Weick (1969) sostiene que las organizaciones existen gracias a los flujos de relaciones y comunicación que se generan dentro de ellas. Una característica fundamental de las organizaciones actuales es la capacidad de almacenar, elaborar y transmitir información hacia el entorno de manera casi simultánea (Pozo, 1997, pág. 109), gracias a los avances tecnológicos y al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Sin embargo, esta facilidad de información, que generan las nuevas tecnologías de comunicación e información, provoca un exceso de datos que cada vez se hace más difícil de procesar.

1.5 El mensaje

El campo de estudio y acción de la comunicación organizacional se basa en los mensajes que se transmiten dentro y fuera de la organización. La importancia de analizar el mensaje consiste en que la información que existe dentro de él tiene una intencionalidad, dependiendo de a quién está dirigido y cuál es el propósito de comunicación. “Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo” (Goldenhaber, 1984, pág. 24). La modalidad del lenguaje hace referencia a la comunicación verbal y no verbal que fluye del relacionamiento de los integrantes de la organización. Los supuestos receptores son los actores internos y externos que se relacionan con la organización. El método de difusión es el mecanismo que se utiliza para procesar y elaborar los mensajes. El propósito del flujo es la intencionalidad del mensaje.

1.6 Funciones de la comunicación organizacional

Fernández Collado define a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Collado, 1986).

Según Collado la comunicación organizacional cumple las siguientes funciones:

Procurar que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
Propiciar la identificación de la gente con la organización y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
Promover la creatividad e innovación para reunir nuevas posibilidades para la organización.
Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización

Como se puede evidenciar, la comunicación organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización, partiendo desde que sus miembros tengan a su haber la información necesaria para conocer el ambiente en que desarrollan su trabajo; de esta manera se construye un sentido de pertenencia, haciendo que los objetivos personales empaten con los de la institución; propiciando un buen clima laboral en el que los integrantes se dispongan a generar mejoras e innovaciones y como resultado la empresa proyecte credibilidad, confianza y preferencia ante su público. Además, la comunicación organizacional permite el flujo de mensajes desde la organización hacia los diversos públicos. En este diálogo se

construyen las diversas creencias, valores y formas de relación que conforman la cultura organizacional.

1.7 Ámbitos de la comunicación organizacional

Se refiere a los diferentes mensajes y comunicaciones que la organización maneja según el público al que va dirigido y la función o intención del mensaje. Las comunicaciones son interdependientes porque existe relación entre todos los aspectos.

Comunicación institucional o corporativa: define y gestiona la marca. Su función consiste en mantener o aumentar la imagen positiva frente a los competidores. Se aplican técnicas como las Relaciones Públicas, el uso de medios de comunicación y la difusión de la imagen corporativa.

Comunicación financiera: su objetivo es construir una imagen positiva de la organización ante la sociedad y establecer relaciones con la comunidad financiera frente a la competencia de la organización, proyectando una imagen favorable en el ámbito financiero. Se usan medios como informe anual, comunicación directa con los accionistas e inversionistas y con la prensa.

Comunicación social: se refiere a la interacción entre los miembros de la organización. Permite que los miembros se sientan comprometidos con el objetivo de la institución. Esta comunicación se maneja desde los departamentos de Comunicación y Talento Humano.

Comunicación comercial (*marketing*): se encarga de elaborar y transmitir mensajes relacionados con los productos y servicios que ofrece la organización, impulsando la promoción y venta; es decir, gestiona la marca del producto. Se utilizan técnicas como publicidad, *marketing* y promoción.

1.8 Componentes de la organización

1.8.1 Cultura organizacional

La acepción de cultura es un concepto muy trascendido en la sociedad. Según el antropólogo Patricio Guerrero, la cultura es entendida como una “construcción simbólica”; citando su definición, “la cultura es lo que nos permite ser, y la identidad es lo que nos permite decir yo soy” (Guerrero, 2000, pág. 24). Por tal razón, la importancia de la cultura organizacional radica en los modos y formas al momento de interactuar dentro y fuera de la organización; un buen manejo de la cultura organizacional favorecerá el cambio organizacional.

Dentro de los elementos que componen la comunicación organizacional, es importante analizar la cultura organizacional que es “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”. (Brandolino & González, 2008, pág. 15). En otras palabras, la cultura es lo que hace la empresa, cómo actúa en su interior y en relación con el entorno.

Forman parte de la cultura organizacional los elementos compartidos con el entorno, como son: la tecnología, hábitos y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ritos, ceremonias y rutinas, redes de comunicación, sistema de valores, mitos y creencias (Brandolino & González, 2008).

Visión

Se entiende a la visión como la imagen compartida por todos los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo (Limón, 2008). La visión es un elemento empresarial transversal, porque será la que proyecte

el futuro de la empresa, con la finalidad de crear una imagen a futuro, ya sea para sus públicos internos como para los externos.

Misión

Dice Limón (2008) que la misión es una declaración explícita del modo en que la empresa piensa favorecer la visión estratégica. Por tanto, la misión se convierte en la acción social de la empresa, aquel motor que va a hacer funcionar todo; la razón misma de la existencia de la empresa.

1.8.2 Identidad

Es el ADN o ‘ser’ de la empresa y constituye el elemento que lo hace único. “Es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza” (Brandolino & González, 2008, pág. 16). De igual manera, el personal que compone la empresa la hace única.

1.8.3 La imagen

La imagen es el “conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen en la mente de los públicos.” (Brandolino & González, 2008, pág. 16).

La imagen es el resultado de la acción e interacción con el entorno. Es la evaluación que la organización merece de los diversos públicos. Se forma a través de la confianza, credibilidad, preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa. “La imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar o determinar las actitudes del entorno social con la empresa” (Costa, 1995).

1.8.4 Clima organizacional

El clima organizacional es un elemento de análisis dentro de las organizaciones. Comprende las condiciones ambientales, físicas y sociales que engloban a la empresa. Las condiciones físicas son los recursos e instrumentos necesarios para el desarrollo del trabajo; las condiciones sociales son las relaciones que se mantiene con los públicos internos y externos de la organización.

1.9 Comunicación interna y externa

Las organizaciones se mantienen en constante dinámica y crecimiento gracias a las interacciones que se efectúan tanto en su interior como en relación con el entorno y el medio en el que se desenvuelven. De esta manera, la clasificación de la comunicación en las organizaciones responde al nivel interno y externo. Para comprender esta clasificación se debe tomar en cuenta que los mensajes o comunicaciones que se transmiten desde la empresa van dirigidos a distintos públicos, que son quienes reciben la información y generan respuestas según su modo de percibir y sus necesidades.

1.9.1 Comunicación interna

Es el conjunto de encuentros que se generan entre los miembros de la organización, es decir el público interno, “que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolino & González, 2008, pág. 25). Con estas categorías, se deduce que el fin de gestionar la comunicación interna es organizar y motivar a los integrantes de la organización para enfocar su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna crea espacios de interacción que propicia el acercamiento y el diálogo entre los distintos niveles jerárquicos; de esta manera, se rebasan los modelos de autoritarismo que niegan el pensamiento distinto de las personas, convirtiendo el clima de trabajo a un lugar incómodo y represivo.

Para poder gestionar la comunicación interna es necesario realizar un trabajo de planificación que, previamente, analice la situación comunicacional de la organización y sus requerimientos para lograr un ambiente adecuado para la prestación de servicios. De esta manera, los mensajes transmitidos al público interno y los canales que se escojan permitirán el desarrollo de la organización y una imagen favorable hacia el público externo.

Las interacciones dentro de la organización promueven o crean una cultura organizacional, que se manifiesta a través de los principios y valores que practican sus integrantes y de la coherencia que existe entre el decir y el hacer de la organización.

1.9.1.1 El público interno

Se conoce como público al conjunto de personas a quienes van dirigidos nuestros mensajes. En el caso de la comunicación organizacional, se entiende como público interno a los integrantes de la organización en todos sus niveles jerárquicos, incluyendo también a los proveedores, accionistas y familia de los empleados, quienes tienen algún espacio en la cadena de trabajo de la organización.

Es importante tomar en cuenta que las personas que forman parte del ámbito interno también se relacionan con un medio externo o con otras organizaciones sociales, familiares, religiosas, etc. Entonces, “por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa, no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo” (Brandolino & González, 2008, pág. 31).

La comunicación interna cobra más importancia cuando se toma en cuenta que al crear un espacio propicio de información y de coherencia hacia el público interno, este presentará los mismos valores de la organización al momento de relacionarse

con su medio, convirtiéndose en “el primer vocero” (Brandolino & González, 2008) de la empresa hacia el entorno.

En el proceso de comunicación interna, la etapa de recepción del mensaje es necesaria para comprender a la comunicación como un diálogo, es decir, como un proceso de dos vías, en el que, dinámicamente, el emisor se convierte a su tiempo en receptor y viceversa, con el fin de lograr una escucha favorable a ambos sujetos de la comunicación.

Comunicación formal e informal

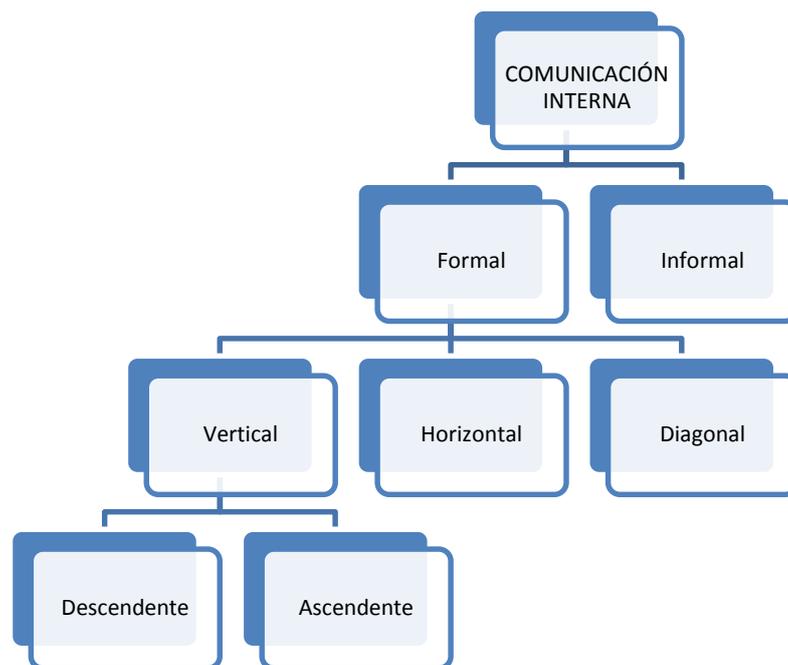


Ilustración 2. Tipos de comunicación interna
Elaborado por: Cañas, Gabriela y Guerrero, Soraya.

La comunicación interna puede darse a través de diversos canales, en este caso se diferencian como formales e informales.

La comunicación formal es el intercambio de información acerca de temas laborales, como asignación de responsabilidades y tareas, que se da a través de medios establecido por la organización, como son los comunicados escritos. Debe cumplir un reglamento oficial, estar previamente planificado y realizarse de manera sistémica, de acuerdo a lo definido.

A su vez se clasifica según su direccionalidad:



Descendente: es la información que se genera desde niveles directivos hacia niveles inferiores a través de medios oficiales (memorándum, carta, comunicados, etc.). Tiene la intención de dar a conocer los objetivos “principios y reglas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación” (Brandolino & González, 2008).



Ascendente: a través de este tipo de comunicación, los empleados tienen la posibilidad de manifestar sus requerimientos hacia niveles superiores de gerencia. Tiene la finalidad de mejorar la situación de la organización y que el ambiente sea propicio para el diálogo y la mejora continua.



Horizontal: se da la oportunidad de una comunicación entre los diferentes integrantes de un mismo nivel jerárquico, a través de reuniones, comités, mesas redondas, entre otras, según lo establecido en el reglamento de la organización.



Diagonal: los miembros de departamentos diferentes pueden comunicarse según lo requerido por medio de canales oficiales.

La comunicación informal es el diálogo que se da en el interior de la organización sobre temas laborales a través de medios informales, como encuentros en el pasillo,

conversaciones en el tiempo libre, entre otros. A pesar de que tiene la ventaja de llegar más rápido que las comunicaciones formales, tiene el obstáculo de que puede generar malos entendidos o divulgación de mensajes no oficiales o rumores, contribuyendo a “erosionar la credibilidad de la empresa, desgastando su credibilidad” (Brandolino & González, 2008, pág. 17).

1.9.2 Comunicación externa

Se dirige hacia los diversos públicos externos que son los diferentes actores con quienes la organización se relaciona, pero que no forman parte suya. Tiene la intención de mejorar o mantener las relaciones públicas y generar una imagen positiva.

1.9.2.1 Tipos de comunicación externa

Según Bartoli (1992), la comunicación externa se divide en:

<p>Comunicación externa operativa: se utiliza en el desenvolvimiento cotidiano de la organización con sus públicos externos como clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.</p>
<p>Comunicación externa estratégica: su finalidad es enterarse de los datos de la competencia para mejorar la posición competitiva de la organización.</p>
<p>Comunicación externa de notoriedad: su finalidad es mostrar a la institución como una organización que da a conocer sus servicios y mejora su imagen mediante la publicidad e informa de las actividades vinculadas con las contribuciones y patrocinios que realiza.</p>

1.9.2.2 Público externo

Se entiende como público externo a las personas u organizaciones que tienen relación con la institución; la relación puede ser geográfica (ubicados en el mismo entorno), de usuario del servicio o de influencia en la toma de decisiones de la

empresa. Los medios de comunicación son un público externo importante en la generación de una imagen y opinión pública positiva de la empresa en su entorno social y geográfico.

Es importante analizar algunas características de los públicos externos, como son: sociodemográficas, socioculturales, socioeconómicas, sociopolíticas, psicológicas y comunicativas, para, a partir de esa información, establecer políticas de comunicación que prioricen la comunicación con públicos importantes, los mensajes y canales pertinentes, y definan las necesidades que tienen los actores con respecto a la organización.

A través de la matriz de mapa de públicos se priorizan los públicos externos con quienes conviene o es requerido establecer políticas de comunicación. Es una herramienta para seleccionar e identificar las audiencias o públicos prioritarios.

1.9.3 Stakeholders

Se define como stakeholders a los grupos de personas o instituciones involucrados con las actividades, productos o servicios de la organización que tienen el potencial de influir en el rendimiento o toma de decisiones.

Existen stakeholders internos, que son los que están incluidos en la estructura interna de la organización; pueden ser sindicatos o accionistas, entre otros. Stakeholders externos son los actores que tienen relación con la empresa, de tipo responsabilidad cuando se desea obtener aspectos favorables en cuanto a regulaciones, leyes o contratos; de proximidad cuando se requiere una interacción frecuente, a largo plazo; de dependencia si la relación es de financiamiento o provisión de insumos; de representación cuando se necesita que el stakeholder sirva de vocería o de portavoz de la organización; finalmente, de intencionalidad política y estratégica cuando comparten valores.

1.9.4 Identidad corporativa

Según Moisés Limón, la identidad corporativa es vista como “aquel conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa u organización, como marcas, logotipos, envases, envoltorios impresos normalizados, fachadas, colores, uniformes, etcétera” (Limón, 2008, pág. 26). Es decir que la imagen corporativa será todo lo que proyecte la organización sobre ella; la identidad corporativa es un elemento transversal que deben adquirir todas las organizaciones, porque facilita ciertas características que le permiten a la organización diferenciarse de las otras, dando un sentido concreto a su ritmo de trabajo.

No se debe olvidar que “la identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su carta de frente al público, de la identidad dependerá la imagen que se forma de esa organización” (Limón, 2008, pág. 26).

El eje de la identidad corporativa en la organización parte de las siguientes preguntas: quién es, qué hace, cómo lo hace, y a dónde quiere llegar.

Todo esto equivale a pensar en cuáles son los productos o servicios, el lugar o lugares en que desarrollan las actividades o ventas, los medios que emplea la organización para informar lo que hace, cómo se comporta al interior y exterior.

A esto se adjunta que la identidad corporativa forma parte de la identidad visual, que es la marca, y la identidad verbal, que se trata de la filosofía con la que trabaja la empresa; sus creencias, comportamientos, dinámica de trabajo, etc.

Se necesita implementar identidad corporativa en una organización cuando, por ejemplo, dicha organización toma conciencia de que debe actualizarse, cuando sus productos son más conocidos que la misma empresa, o simplemente cuando se

requiere transmitir un mensaje diferente acerca de la organización. Cuando una empresa adquiere identidad corporativa está ganando espacio público, reconocimiento y confianza.

1.10 Elementos de la comunicación corporativa

1.10.1 Imagen corporativa

La imagen corporativa trata sobre el perfil de la organización, es decir:

La imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Se define la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. (Limón, 2008, pág. 49)

De acuerdo con esta definición, se puede concluir fácilmente que la imagen corporativa es el diario hacer, quién es, qué hace y cómo lo hace.

Para Limón existen dos tipos de imagen corporativa:

Promocional: aquella que se realiza con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos y servicios que ofrece la organización.

Motivacional: es la que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público objetivo.

Para que una empresa u organización alcance una imagen corporativa positiva, debe poseer una imagen planificada previamente por la persona encargada de la comunicación corporativa “basándose en una identidad real establecida por la corporación” (Limón, 2008, pág. 53).

1.10.2 La marca

“La marca es el nombre, símbolo, término, diseño o una combinación de ellos, asignado a un producto o a un servicio, por el que es su directo responsable; es la que debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia, debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante” (Limón, 2008, pág. 59). Entonces, se concluye que la marca produce dos efectos en el producto: aquel que le permite visualmente diferenciarlo y aquel que psicológicamente le permite reconocerlo como tal.

Cuando se trata de la marca, muchas veces los compradores o usuarios no piensan en la materialidad del producto, sino simplemente en que la marca es conocida, pues les genera confianza y afinidad.

Dice Limón, que la marca tiene identidad y que sus elementos son:

- “Nombre o fonotipo: se puede pronunciar, se trata de la identidad verbal.
- Logotipo: representación gráfica del nombre, forma parte de su identidad visual.
- Grafismos: dibujos, colores o representaciones no pronunciables” (Limón, 2008).

Entre sus características, encontramos que la marca debe tener: brevedad, fácil lectura y pronunciación, eufonía (agradable al oído), de fácil memorización, asociación, distinción, protegida por la ley.

1.10.3 Relaciones públicas

El concepto de Relaciones Públicas que desde Limón se plantea, es que esta categoría es vista como la “filosofía general que se traduce en una serie de acciones de comunicación, normalmente de carácter informativo” (Limón, 2008, pág. 91). Cuando nos referimos a las relaciones públicas de una empresa u organización estamos hablando entonces del trabajo que realizan las empresas para inducirse en la opinión pública; su función principal es la de armonizar las relaciones de la empresa con sus públicos. Las relaciones públicas deben mantener una comunicación cordial y afable que genere vínculos importantes para el buen desarrollo de la corporación, facilitando el desarrollo social y logro de los objetivos institucionales.

1.10.4 Publicidad

Siguiendo con la línea teórica de Moisés Limón Peña, la publicidad es una “comunicación pagada que hace alusión a un producto, servicio u organización con el propósito de darlos a conocer y obtener ventas” (Limón, 2008, pág. 91). Entonces, desde este punto de vista la publicidad es una de las herramientas necesarias a la hora de aplicar relaciones públicas dentro de una corporación; es decir, la publicidad que se emplee en una organización estará vinculada a los mensajes y a su intencionalidad.

Dentro de la publicidad corporativa, prima la imagen de la empresa o corporación; creando así una actitud positiva y una imagen favorable de los públicos hacia la empresa.

1.10.5 Marketing 2.0

Este tipo de marketing y publicidad se caracteriza por aprovechar las herramientas de la web 2.0 para desarrollar campañas de su rama. Primero, es importante explicar que la web 2.0 se caracteriza por brindar la oportunidad a los usuarios de participar activamente, a través de la retroalimentación o feedback por medio de comentarios,

sugerencias, creación de propios espacios, envío de archivos y documentos personales, etc. Se rebasa el modelo de un único administrador de los sitios web en que los usuarios se limitan a leer y ver los elementos de las páginas. Las herramientas web 2.0 más importantes son las redes sociales, los blogs, los widgets y podcasting.

Cada vez se hace más popular que las empresas e instituciones utilicen las herramientas 2.0 para dar a conocer sus servicios y para enriquecerse de las respuestas que generan sus mensajes por parte de los usuarios, que en este desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son denominados prosumidores², por su capacidad creadora de contenidos e información (Cagnaz, 2008).

² Este nombre surge de la combinación de las palabras promotor de contenidos y consumidor, al hacer referencia a la actitud activa de los usuarios de internet en producir información y no solamente consumirla.

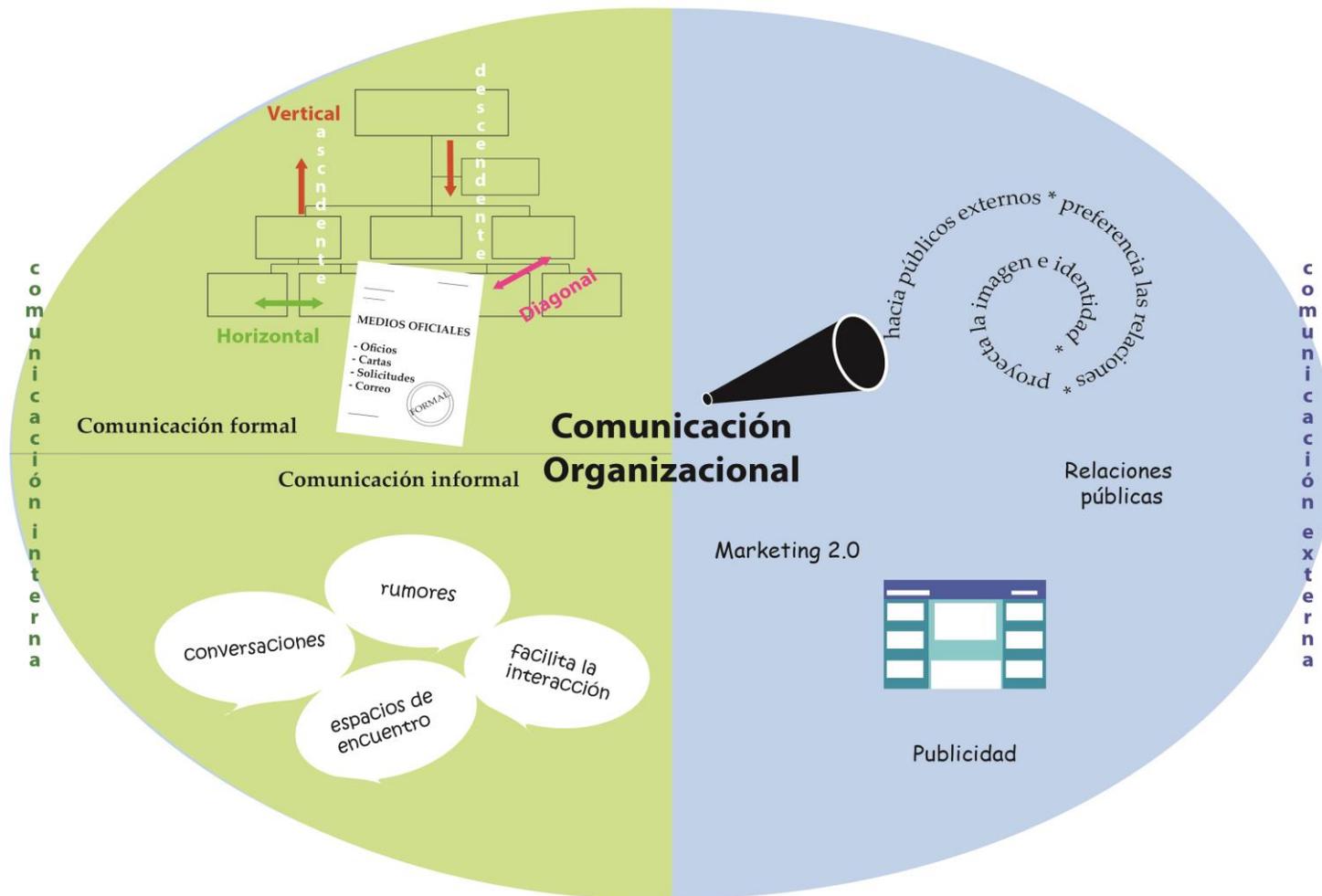


Ilustración 3. Comunicación Organizacional
 Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

1.11 Planificación de la comunicación organizacional

La gestión de la comunicación organizacional tiene una característica estratégica, es decir, una visión hacia el horizonte que se desea llegar. Para cumplir esa tarea, se debe empezar realizando un diagnóstico tanto de la situación de la organización como de la forma en que se maneja la comunicación. De igual manera, es importante sondear la imagen inicial y la que se desea llegar a tener en el entorno en el que se desenvuelve. A partir de la recolección de esta información, se ponen en práctica las herramientas de planificación para organizar los recursos de comunicación de manera lógica y eficaz para la consecución de los grandes objetivos comunicativos.

La planificación de la comunicación es la “preparación de planes de largo y corto alcance (o sea estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad; planes que, por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en esa sociedad” (Hancock, 1981, pág. 12). Las herramientas propias de la planificación comprenden: 1) políticas; 2) estrategias; 3) planes; en secuencia lógica, partiendo desde normativas generales, pasando por previsiones, para llegar al conjunto de acciones a ejecutar.

1.11.1 Políticas de comunicación organizacional y corporativa

De acuerdo con la definición que menciona Luis Ramiro Beltrán, “las políticas nacionales de comunicación son un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidas a guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo de la comunicación en un país” (Contreras, 2000, pág. 65). Partimos de esta definición para analizar lo que hoy significan las políticas de comunicación en el ámbito organizacional y corporativo.

Antes de diseñar una estrategia, es imposible olvidar que esta tiene que ser pensada para resolver los problemas y dar soluciones adecuadas; todo esto se sabe cuando previamente se ha realizado un diagnóstico. En este sentido, se entiende que las políticas se crean con la finalidad de dar lineamientos, con los cuales se puede establecer relaciones e intercambiar mensajes en un código común y de esta forma cumplir los objetivos de la organización. Toda empresa debe contar con una planificación para la comunicación interna y externa que atenúe las adecuadas relaciones con sus actores.

El proceso de planificación de la comunicación parte del planteamiento de políticas que den lineamientos en el campo ético y corporativo para delinear tácticas conformes al logro de objetivos institucionales. Cuando hablamos de políticas de comunicación, hablamos de una herramienta fundamental de planificación empresarial y corporativa, porque los lineamientos (políticas) que decida la empresa en acción colectiva, serán aquellos caminos o aquel código en común que se tenga dentro de la empresa y que controle el buen funcionamiento de las relaciones que perpetúan la vía hacia los objetivos institucionales. Estas políticas, como menciona Contreras: “deben contener enfoques o paradigmas de naturaleza comunicacional capaces de orientar la toma de decisiones, los comportamientos y acciones” (Contreras, 2000, pág. 63).

1.11.2 Estrategias de comunicación organizacional

La capacidad humana es infinita y su principal don está en la forma cómo utiliza esta destreza; así mismo, en el campo de la comunicación se plantean estrategias con la finalidad de consolidar políticas que mediante acciones concretas lleven al logro de objetivos.

“La estrategia es un acto creativo, innovador, lógico, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas” (Saló, 2005, pág. 14). Entonces, las estrategias comunicacionales están direccionadas al cumplimiento

de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la capacidad de comunicación dentro de la compañía.

El papel del comunicador será de vital importancia, convirtiéndose en estratega, o aquel que lanza todas las cartas que tiene a su haber para apuntalar el logro de sus propósitos, y lo hará con la seguridad de que sus acciones serán exitosas y generarán cambios positivos.

En síntesis, las estrategias de comunicación son ineludiblemente “un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos” (Goodstein, Nolan, & Peiffer, 1990, pág. 6).

1.11.3 Plan de comunicación organizacional y corporativa

El plan estratégico se traduce en acciones concretas de los objetivos de comunicación. Es una planificación a largo plazo que comprende un conjunto de propuestas para alcanzar grandes objetivos. Se derivan de él programas y proyectos a corto plazo para conseguir los objetivos específicos de comunicación dentro de los límites de presupuesto y temporalidad. Del mismo modo, los programas y proyectos deben responder al plan y a la política de comunicación de la organización.

La planificación operacional traduce las políticas y los planes estratégicos a términos de recursos humanos y materiales, a estructuras administrativas y operativas, a categorías de programas de productividad y de métodos (Hancock, 1981, pág. 21).

El plan de comunicación organizacional y corporativo debe identificar los públicos (internos y externos) con quienes es necesario comunicarse y qué tipo de mensaje se debe producir para cada caso y a través de qué medio, “de este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basándonos

en una lógica estratégica, se puede reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos” (Brandolino & González, 2008, pág. 17).

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN SOCIAL CODEMIA-CPM

2.1 Introducción

El siguiente capítulo tiene como fin exponer los diferentes sectores de la organización, sus propósitos y características principales. Después se realizará un recorrido histórico sobre las organizaciones sociales del tercer sector en el continente latinoamericano. Después se expondrá el proceso histórico de las organizaciones sociales en Ecuador. Finalmente, se presenta la realidad de la organización CODEMIA-CPM, sus antecedentes, proceso histórico, personería jurídica; se expone la visión y misión propuesta por ellos hacia la sociedad. Esta sucesión de datos se realiza de manera breve, puesto que en el capítulo tres se desarrollarán de mejor manera en el diagnóstico organizacional.

2.2 Sectores de la organización

Las organizaciones son grupos de personas que se reúnen para seguir un mismo fin. Tienen una visión de futuro u horizonte a llegar según su objeto social. Las organizaciones existen según diferentes ámbitos:

<p>Primer sector: instituciones del ámbito público, cumplen un objeto social. Constituidas formalmente y cumplen un servicio público.</p>
<p>Segundo sector: empresas con finalidad de lucro. Pertenecen al sector privado o público.</p>
<p>Tercer sector: organizaciones no lucrativas. No se requiere cumplir una formalidad. Pueden ser fundaciones, ONG, consorcios, asociaciones, etc.</p>

2.3 Organizaciones sociales en América Latina

A nivel de América Latina, desde sus inicios las organizaciones sociales se forjaron con el objetivo de apoyar al desarrollo y eliminar los niveles de pobreza e inequidad a lo largo de la región; en el contexto de las dictaduras militares que vivían la mayoría de países latinoamericanos en esa época, muchos derechos humanos se vieron violentados, es por esta razón que la lucha por la democracia y participación social forma una parte fundamental dentro de los objetivos de las organizaciones sociales.

A partir de estos antecedentes, se comienza a pensar un nuevo horizonte que sea acorde a las necesidades imperantes de los países y comunidades de la región, que rebase la idea reduccionista de ubicar al crecimiento económico en el centro del progreso, y que enfatice la búsqueda de un desarrollo integral.

Si consideramos al desarrollo como la actitud o capacidad efectiva de una sociedad para enfrentar con relativa eficiencia los grandes desafíos y problemas crítico-históricos, y satisfacer en forma participativa y sostenida las necesidades materiales básicas y aspiraciones sociales de progreso tanto colectivas como individuales, debemos crear las condiciones de equidad, seguridad, sostenibilidad ambiental, soberanía nacional, paz interna y externa (Flor, 2010).

Este modelo es una propuesta que articula el trabajo de las políticas de Estado y la gestión de desarrollo.

2.4 Organizaciones sociales en Ecuador

En el caso del Ecuador, el apareamiento de las organizaciones sociales se dio en tres etapas:

- **Desde 1900 hasta 1950:** de tipo caritativo, asistencialista y filantrópico; centraron su trabajo en albergues, hospicios, ancianatos, manicomios. La mayoría de estas organizaciones estaba relacionada con la Iglesia católica y la burguesía ecuatoriana.
- **Desde 1960 hasta 1970:** se crean organizaciones sociales privadas vinculadas a organizaciones y grupos cristianos de carácter internacional. En esta época también surgen las primeras ONG locales, cuyo objetivo fue promover la modernización de los grupos sociales atrasados (Flor, 2010, pág. 20).
- **A partir de la crisis económica de 1982:** surgimiento de ONG vinculadas a la incorporación y ampliación de nuevos campos de trabajo, como la microempresa, el medio ambiente, la niñez, la mujer, el género y los derechos humanos.

Es importante el apareamiento de estas organizaciones privadas porque se encargaron de apoyar a los sectores sociales desprotegidos por el Estado, preocupándose por explotar las capacidades de la sociedad para que esta consiga la autonomía necesaria para generar su propio desarrollo.

2.5 CODEMIA-CPM: proceso histórico

Los acontecimientos que permitieron el surgimiento de esta organización datan a partir de la creación de la antigua acequia Tabacundo que en principio fue administrada por el Municipio del cantón Pedro Moncayo. Esta administración no abastecía a la mayoría sino que favoreció a los hacendados y empresarios florícolas que se asentaron en esta zona y quienes podían pagar este servicio. Al darse este hecho de injusticia, las poblaciones afectadas se organizaron y consiguieron la concesión de la administración de la acequia para la distribución del agua de riego de forma equitativa, comunitaria e incluyente.

2.6 CODEMIA-CPM: personería jurídica

El 8 de octubre de 2005, CODEMIA-CPM efectuó una asamblea general en la Esperanza; en esta se acordó su propuesta de gestión de agua. En el año 2008 consiguen su personería jurídica y se la inscribe en el CODENPE, publicado en el Registro Oficial N° 175 del 21 de septiembre del 2007 (Planificación estratégica CODEMIA-CPM, 2012).

La propuesta se divide en los siguientes ámbitos:

Ámbito socio-organizativo	Ámbito técnico-productivo	Ámbito ambiental
Consolidación del proceso del prediretorio y legalización.	Tecnificar el uso del agua a nivel parcelario	Cuidado y protección del páramo, lugar donde nacen las vertientes de la acequia
Ejercer el principio de que el agua es para todos/as, ya que es un bien público.	Priorizar la producción que asegure la seguridad alimentaria familiar	Reforestación con plantas nativas donde sea necesario y cuidar la regeneración de los páramos
Concesión de las aguas del río La Chimba a nombre de los usuarios y usuarias, respetando las concesiones dadas a las comunidades a lo largo del río.	Capacitación para el mejoramiento de la producción.	Prevenir los incendios de bosques y páramos
Elaborar estatutos y reglamentos para el funcionamiento de la acequia y el canal de riego.	Reparto equitativo del agua bajo criterios técnicos y sociales: tipo de cultivo, tipo de suelo, tipo de riego, tamaño de la propiedad, etc.	Establecer reglas para evitar la contaminación del agua
Crear una oficina donde funcione el pre-directorio.	Apoyar a la culminación del canal de riego y velar por el buen manejo de los recursos destinados para esta obra.	Realizar acciones de conservación de suelos.
Realizar mingas de mantenimiento de la acequia.		Establecer un plan de manejo integral de la unidad de la cuenca del río La Chimba.

Tabla 1. Propuesta organizativa

Fuente: Planificación Estratégica del

Elaborado por: Cañas Gabriela, Guerrero Soraya.

2.6.1 CODEMIA-CPM: razón Social

La razón social de esta organización se denomina “CODEMIA-CPM”, siglas que corresponden a: Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente-Cayambe, Pedro Moncayo.

El CODEMIA-CPM surge como una alternativa de gestión del agua y del ambiente por parte de los usuarios del agua. En este espacio priman el respeto de las dinámicas sociales de los diversos grupos culturales, que se mantenga una armonía con la naturaleza y se utilicen los saberes ancestrales que, unidos con las nuevas tecnologías, permitan acceder, controlar y distribuir equitativamente tan importante elemento.

El Objeto Social de la institución es el de administrar, operar y mantener el sistema de riego, que involucra las aguas de la antigua acequia Tabacundo, transferidas en sentencia de 13 de junio de 2008, por la Secretaría Nacional de Agua, agencia de Quito (Proceso N° 1375-Tr-08), a favor del Prediretorio de Aguas Cayambe-Pedro Moncayo, la misma que es ejecutoriada por el Ministerio de Ley, e inscrita con el No. 0001, el día lunes 30 de julio de 2008.

Como principal objetivo operativo, el CODEMIA-CPM deberá planificar, ejecutar y mantener proyectos y programas vinculados con la concesión de las aguas y obras relacionadas con la captación, conservación, mantenimiento, distribución y uso del agua para riego. También a un manejo ambiental adecuado y de protección de las fuentes hídricas, entre otras similares e integrales; mantener la cultura ancestral de las mingas; y, capacitar técnicamente a los usuarios asociados para el manejo eficiente y rendimiento de su sistema y autoformarse en la práctica de los principios del trabajo solidario y sostenible. y, como objetivo estratégico, el concienciar a los usuarios y habitantes del origen, captación, conducción y uso de las aguas (Estatuto del directorio de aguas CODEMIA-CPM)

2.6.2 Misión

Dotar de un óptimo y eficiente servicio de agua de riego a los usuarios del CODEMIA-CPM, a través de la gestión, administración, operación y mantenimiento del sistema de riego; con el fin de mejorar la producción agropecuaria del sector, promoviendo la Soberanía Alimentaria; fortaleciendo los procesos socio-organizativos, respetando el medio ambiente y la diversidad sociocultural (Planificación estratégica CODEMIA-CPM 2012-2020).

2.6.3 Visión

El CODEMIA-CPM será una organización fortalecida con la participación activa de todos los usuarios; deberá planificar, ejecutar y mantener proyectos y programas vinculados con la concesión de las aguas y las obras relacionadas a la captación, conservación, mantenimiento, distribución y uso del agua para riego con una relación amigable con el medio ambiente; mantendrá la cultura ancestral de las mingas; y capacitará técnicamente a los usuarios para el manejo eficiente y rendimiento de su sistema y promoverá la práctica de los principios de trabajo solidario y sostenible (Planificación Estratégica CODEMIA-CPM 2012-2020).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Introducción

Como se ha explicado anteriormente, para realizar un plan de comunicación el primer paso es analizar la situación inicial de la organización. En este sentido, en este capítulo se desarrollará la estructura, sistema político, tecnología, relaciones, historia, la cultura organizacional y los actores (públicos y stakeholders) del CODEMIA-CPM. Finalmente se realiza un análisis FODA, para evidenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

En la segunda parte de este capítulo se encuentra el diagnóstico comunicacional en el que se analiza la comunicación interna y externa. En la comunicación interna se analizan los factores de comunicación dentro del consorcio; la comunicación externa se realiza una jerarquización de públicos, y se ubica la imagen y relación deseada con cada uno de ellos.

Para terminar este capítulo, se pone a consideración el análisis y conclusiones donde se adjuntan todos los datos que se han recogido durante el periodo de diagnóstico.

3.2 Diagnóstico organizacional del CODEMIA-CPM

3.2.1 Estructura

El Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente-Cayambe, Pedro Moncayo, CODEMIA-CPM es una organización privada sin fines de lucro. El CODEMIA-CPM tiene a su cargo la administración de las aguas de la acequia Tabacundo, su mantenimiento e infraestructura. En la actualidad, brinda servicio a cinco parroquias de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo. Dentro del cantón Cayambe, la población perteneciente al CODEMIA-CPM se encuentra en las parroquias de: Ayora con once comunidades (Santa Ana, San Esteban, Santa Rosa de

la Compañía, Buena Esperanza, Jesús del Gran Poder, Santa María del Milán, Prado 1, Prado 2, San Miguel del Prado, San Isidro de Cajas, San Francisco de Cajas) que a su vez se encuentran afiliadas a la organización de segundo grado UNOPAC. En la parroquia de Olmedo existen dos comunidades (El Chupi y Moyurco) que forman parte de la organización COINOA.

Pedro Moncayo es el cantón con la mayor población de usuarios, donde se encuentran las parroquias de: Tupigachi con seis comunidades (Florencia, San Pablito de Aqualongo, Loma Gorda, Ñañoloma, Chaupiloma, Centro Poblado Tupigachi), que pertenecen a la organización TURUJTA. En la parroquia Tabacundo hay veintitrés comunidades (Picalqui, La cruz, Guallaro Chico, Guallaro Grande, La Quinta, Puruhuantag, El Calvario, Pasquel, Angumba, N. San José, La Alegría, Nuevo Amanecer, Cananvalle, La Libertad, Simón Bolívar, Pucalpa, Santa Marianita, La Primavera, Luis Freire, San Luis de Ichisi, El Tambo, Nueva Esperanza, Arenal). Finalmente, en la parroquia La Esperanza existen ocho comunidades que integran la JUNTA DE REGANTES LA ESPERANZA (6 de Enero, El Rosario, Cubinche, Mojanda, Chimbacalle, Tomalón, Chimburlo, Vicente Solano) que forman parte de la JUNTA DE REGANTES TABACUNDO.

En estos dos cantones se está beneficiando a aproximadamente 2.600 familias de diferentes grupos sociales como indígenas, campesinos agricultores, hacendados, ganaderos y empresarios (florícolas). Todos ellos se unieron para la constitución de este gran proyecto.

Hablando de sus obligaciones jurídicas, el CODEMIA-CPM pertenece al Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, CODENPE.

La estructura del CODEMIA-CPM responde a una estructura formal: mantiene una estructura organizativa marcada por la gestión comunitaria, que se basa principalmente en iniciativas de gobernanza donde priman los directorios conformados por los usuarios de las organizaciones de base de los cantones, elegidos a través de asambleas populares, generalmente por periodos de dos años.

La estructura de la organización se entiende de forma integral, leyendo de manera ascendente, desde los grupos más importantes. En primer lugar se encuentran las directivas de los sistemas de agua de riego por aspersión o por gravedad, que son una unidad mínima de gestión del agua de riego y que están día a día con los procesos de distribución del agua. En la siguiente estructura se encuentran las directivas de óvalos, quienes a la vez mantienen una estrecha relación con las comunidades, estas están a cargo de la asignación de agua a cada uno de los sistemas; por último se encuentra la directiva de las juntas de regantes y organizaciones de segundo grado, quienes hacen la representación del directorio del CODEMIA-CPM, se encargan de generar propuestas globales, como políticas, normativas y sugerencias para la gestión del agua.

Por esta razón, la división de actividades y roles dentro del CODEMIA-CPM se entiende de esta forma:



Ilustración 4. Sistema de gestión social del agua para riego en el CODEMIA-CPM

Fuente: Plan estratégico del CODEMIA-CPM, 2012-2020.

El directorio del CODEMIA-CPM, por su parte, mantiene el proceso de elección y nombramiento de dignidades. Este proceso se realiza de acuerdo a lo establecido en las leyes y costumbres de la zona; es decir, en base a asambleas populares que aprueban el cambio de directiva; este proceso se realiza con la participación de todos

usuarios de agua asentados en cinco gobiernos autónomos descentralizados parroquiales de los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo.

Previo a la elección, cada organización base del CODEMIA-CPM elige en su sector a un delegado, quien debe cumplir con los requisitos establecidos en los estatutos para que ser representante a la candidatura del directorio. Finalmente, con la conformación de un consejo electoral se procede a realizar la votación por mayoría.

El directorio del CODEMIA-CPM está conformado por cinco dignidades: Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría, Tesorería y Sindicatura que se eligen cada cuatro años a través de una asamblea. Este directorio tiene como funciones la organización y programación de trabajos con el personal permanente de la institución; planificar y asistir a reuniones mensuales, ordinarias y extraordinarias; difundir la información a dirigentes y usuarios de las organizaciones de base sobre gestiones y manejo económico de la institución. Tiene la siguiente estructura:



Ilustración 5. Sistema organizacional del CODEMIA-CPM
Fuente: Plan estratégico del CODEMIA-CPM, 2012-2020.

La gestión del agua y del ambiente de la organización está encaminada a realizar un proceso para garantizar el acceso al agua, tanto de riego como de agua potable, en las organizaciones de base, respetando sus dinámicas internas. Para eso la organización establece una estructura administrativa que está liderada por el directorio en sus representaciones; luego, se establece una coordinación general, que articula la administración de la gestión del agua, instancia que se encarga de coordinar las acciones del resto de áreas con los tomadores de decisiones, que son los integrantes del directorio.

Con el fin de agilizar la gestión, se establecen departamentos y áreas en donde se plasman las decisiones del directorio, ya sean estas en las dimensiones sociales, ambientales, tecnológicas o productivas-económicas. Esta estructura se observa en el diagrama siguiente:

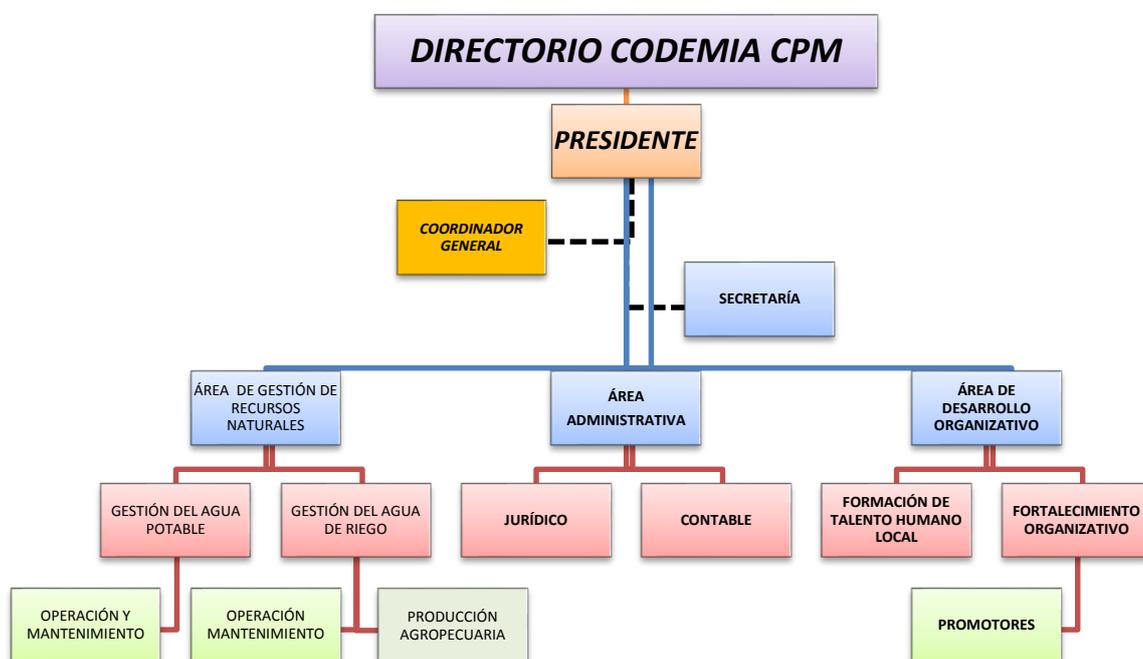


Ilustración 6. Estructura para la gestión administrativa de la organización
Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DEL CODEMIA-CPM 2012-2020.

Organigrama, dirigencia, equipo y organizaciones CODEMIA-CPM:

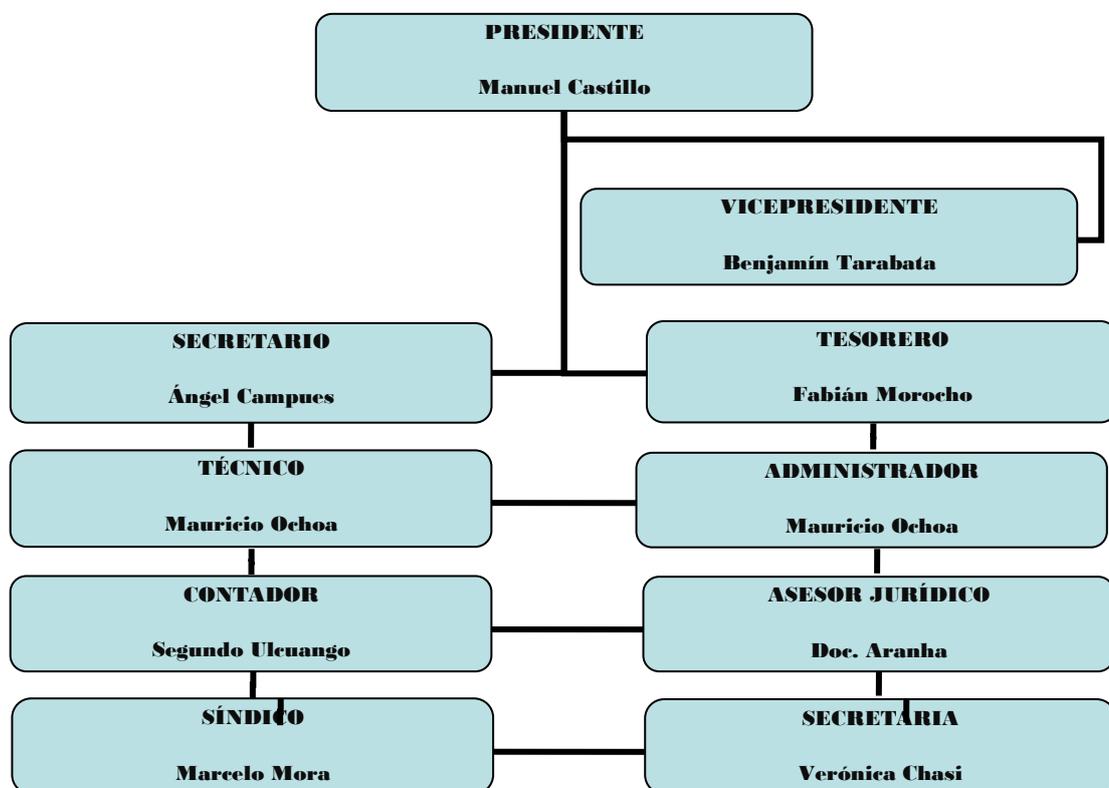


Ilustración 7. Organigrama CODEMIA-CPM

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DEL CODEMIA-CPM 2012-2020.

Elaborado por: Cañas Gabriela, Guerrero Soraya

3.2.2 Sistema político

Los recursos y servicios del CODEMIA-CPM son manejados por el directorio, que se encarga de manejar los asuntos legales, aprobar o rechazar asuntos administrativos que se den dentro de esta organización.

Su sistema político es de autoridad, porque comprende la conducción, distribución y la coordinación de actividades y roles para el accionar del CODEMIA-CPM. En este sentido, la asamblea general es el organismo encargado de tomar decisiones. La asamblea está integrada por la dirigencia, equipo administrativo y representantes de las organizaciones de base. Cada uno será responsable de las actividades que se les encomiende.

Funcionan también sistemas de representación, porque dentro de las juntas de agua, las comunidades y directorios de óvalos se reúnen para resolver, solicitar o dar a conocer al directorio sobre situaciones que tengan que ver con el sistema de riego. Estos sistemas facilitan la participación de los usuarios al momento de manifestar sus ideas o necesidades, ya sea mediante asambleas como medio más frecuente y donde todos tienen voz y voto, o a través de diferentes medios como el programa radial, vía llamadas, correo electrónico o por escrito.

3.2.3 Tecnología

Dentro de este ámbito, podemos evidenciar que la tecnología que utiliza el CODEMIA-CPM no está solamente en las herramientas o máquinas electrónicas, sino en las experiencias y conocimientos que se ponen en juego en la organización. Factores como la tecnología juegan un papel muy importante dentro del comportamiento organizacional del CODEMIA-CPM, porque puede favorecer o perjudicar el rumbo de las actividades.

La tecnología que se usa en el CODEMIA-CPM es de varios tipos. Una de ellas es la técnica para el sistema de bombeo del agua; esto tiene que ver tanto en las herramientas como en el apoyo de los técnicos, que son las personas que prestan su capacidad y conocimiento para poder dar un buen servicio a los usuarios.

Otra de las tecnologías utilizadas son los equipos de oficina, para llevar los procesos administrativos de mejor forma y brindar las comodidades necesarias a los trabajadores. Existe también tecnología para transportarse, vehículos que les permite desplazarse con facilidad.

Con respecto a la tecnología de recursos humanos, se puede evidenciar que el directorio se preocupa mucho por escoger a los mejores técnicos y personal administrativo. Los presidentes y representantes son personas con disponibilidad de tiempo y con las mejores ganas de trabajar para su comunidad.

De esta forma, se puede concluir que tanto la tecnología en herramientas de trabajo y la de recursos humanos son muy valiosos y prestan un apoyo imprescindible. Es importante también anotar que los miembros de la organización tienen la apertura para adoptar nuevas tecnologías y técnicas que puedan generar cambios.

3.2.4 Relaciones

La trama de relaciones liga a los miembros de la organización entre sí, a los usuarios con su grupo, a los grupos entre sí, a los usuarios con la organización y a los grupos con la organización. Dentro del CODEMIA-CPM se evidencia un adecuado manejo de relaciones entre los diversos grupos o actores de la organización, ya que estas mismas relaciones están basadas en el respeto y la participación. Las relaciones que maneja el CODEMIA-CPM se dan de esta forma:

Se establecen relaciones de proximidad, trabajo e información con todos los miembros de CODEMIA-CPM. Por otro lado, las relaciones de los dirigentes y directorio, se manejan de una manera más formal, pues estas son en base a reuniones de puerta cerrada, y donde las decisiones son tomadas por este minoritario grupo, ya sea a favor o en contra de la totalidad de la organización. Los usuarios, por su parte, mantienen relaciones entre sí y con los demás, por medio de asambleas, donde exponen sus puntos de vista y también se enteran de la actual situación de la organización y sobre todo del canal de riego.

Las asambleas son un medio de comunicación muy importante, ya que la interacción que se da en ellas perpetúa las buenas relaciones que, si es que en algún caso pretenden perderse, este espacio propicia nuevos diálogos para los acuerdos necesarios.

Otro tipo de relaciones dentro del CODEMIA-CPM son las que se dan entre los empleados administrativos y los usuarios. Estas personas son las encargadas del buen funcionamiento de la organización; además, ellos son quienes están más cerca de los usuarios. Sus relaciones son muy buenas, se manejan en base al respeto y valoración. Los usuarios ven de buena forma esta relación. En este grupo también están las relaciones de los empleados con el Directorio, relaciones que son formales, en base a funciones y roles que se cumplen dentro de la organización.

Los miembros del Directorio central son a su vez habitantes de las diferentes comunidades que pertenecen al consorcio, es por esto que la mayoría de relaciones con los usuarios se efectúan de manera respetuosa, cordial y próxima. Sin embargo, también se encuentran poblaciones de usuarios con quienes existe conflicto y se deben mejorar las relaciones. En general, las relaciones internas se caracterizan por el respeto hacia las distintas formas de organización y el trato igualitario, valorando a todos los grupos sociales que pertenecen a la organización.

A nivel externo existen frecuentes conflictos con instituciones del Estado como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA), Ministerio del Ambiente y el Concejo Provincial de Pichincha, entidades que muchas veces compiten con la organización por tener objetivo similares. Sin embargo, es importante que se generen otras relaciones con estos públicos para conseguir apoyo estatal en ciertos proyectos.

CODEMIA-CPM se interesa por mejorar los canales de interrelación con sus distintos públicos internos y externos, para esto pone en práctica valores, formas de actual, límites y reglas que responden a sus creencias y objetivos.

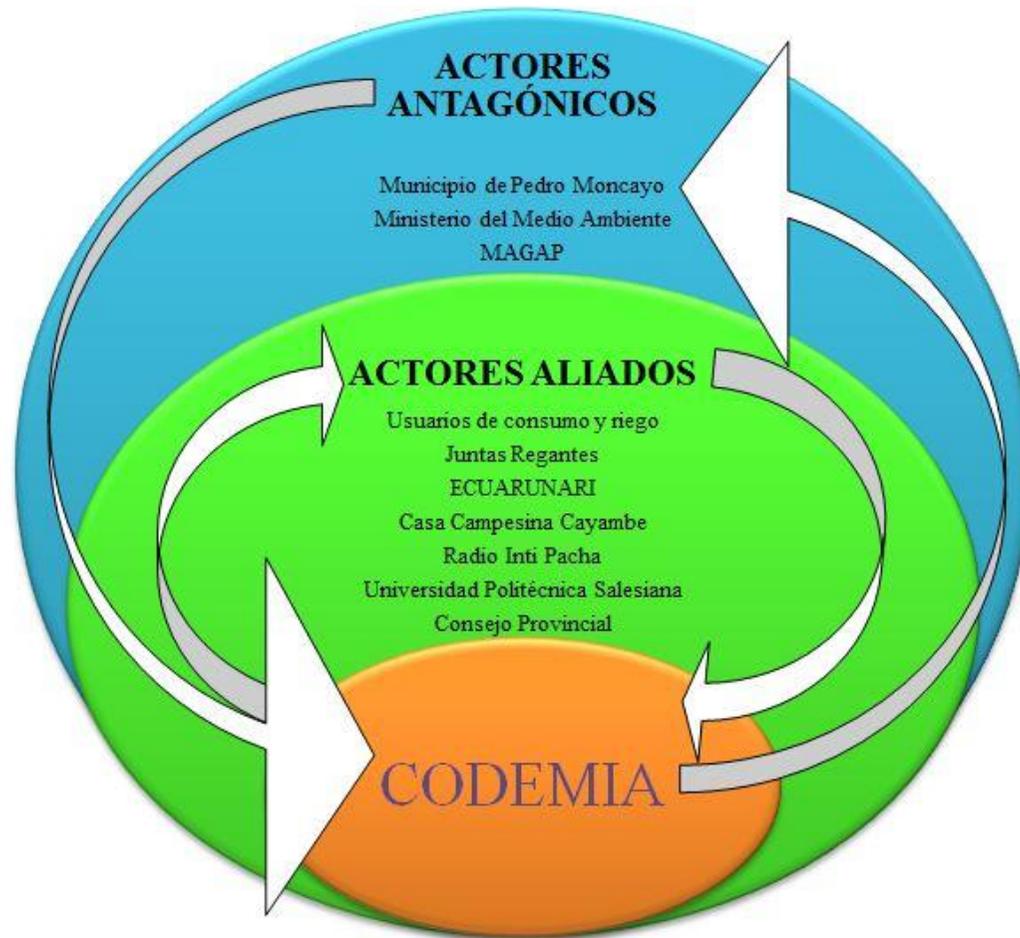


Ilustración 8. Relaciones externas

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela, Guerrero Chávez Soraya Cristina.

3.2.5 Historia de la organización

El momento histórico que marcó el origen de esta organización fue una sequía que ocurrió a inicios del siglo XX en las regiones de Cayambe y Tabacundo, lo cual dio paso a grandes conflictos y necesidades de abastecimiento del recurso vital. De esta manera se vio la urgencia de crear un sistema de riego, que recibió el nombre “acequia Tabacundo”, que prevenga próximas faltas de agua para la subsistencia. Sin embargo, surgieron nuevos problemas en el aspecto político y social, por la mala administración de la acequia, porque los empresarios que empezaron a poblar este territorio manejaban el agua inequitativamente, como medio de enriquecimiento personal, provocando disconformidad en el sector campesino e indígena. A manera de solución se creó el CODEMIA-CPM en el 2006, cuyo objetivo principal era la distribución equitativa y comunitaria del agua en este sector, no solo agua de riego, sino agua de consumo humano, además de proteger y conservar los recursos naturales.

En el periodo previo a la creación del CODEMIA-CPM, la acequia Tabacundo se encontraba administrada por el Municipio del cantón Pedro Moncayo. Esta administración dio prioridad en la repartición del agua a los hacendados, quienes podían pagar por el recurso vital, y posteriormente a los empresarios floricultores que poblaron esta zona.

Con este antecedente, las poblaciones más afectadas por esta desigualdad decidieron organizarse para pensar la idea de construir un canal que tome el agua del sector de La Chimba y riegue en Pedro Moncayo. De este modo, se crea el CODECHIM en Olmedo, que es una organización que defiende los derechos de tenencia de agua en el sector.

La población de esta zona consigue apoyo de organizaciones como la Universidad Politécnica Salesiana, HEYFER, entre otras, para formar una organización fortalecida, que sea capaz de satisfacer las necesidades de la población en cuanto al manejo del recurso hídrico y recursos naturales.

En el 2005, algunas comunidades afectadas estaban representadas por organizaciones de segundo grado, que decidieron conformar un prediretorio con la intención de administrar la acequia antigua Cayambe-Tabacundo desde la zona de Olmedo hasta La Esperanza. El 16 de junio las organizaciones COINOA de Olmedo, UNOPAC de Ayora, TURUJTA de Tupigachi, UCCOPEM de Pedro Moncayo conformaron dicho prediretorio, donde la TURUJTA ejerció la Presidencia, COINOA la Vicepresidencia, UNOPAC la Secretaría y UCCOPEM la Tesorería. El 29 de noviembre de 2005 se integran las juntas de regantes de La Esperanza y Tabacundo. En febrero del 2006 se legaliza el prediretorio, y se lo nombra como “Consortio de Desarrollo y Manejo Integral del Agua y Ambiente Cayambe-Pedro Moncayo” CODEMIA-CPM.

El prediretorio del CODEMIA-CPM decidió tomarse la acequia Tabacundo el 7 de agosto de 2006, con el objeto de recuperar la administración, acceso y control del agua. En la actualidad, la organización CODEMIA-CPM administra y monitorea el uso del agua, además de cobrar las tarifas que anteriormente los usuarios cancelaban al Municipio de Pedro Moncayo.

3.2.6 Cultura organizacional

El CODEMIA-CPM es una organización no gubernamental que apenas hace 6 años se ha conformado legalmente. Del mismo modo, desde el año anterior apenas está comenzando la labor de fortalecimiento organizativo, proyecto que se está llevando a cabo con el apoyo de la Universidad Politécnica Salesiana. Los proyectos que desarrolla el CODEMIA-CPM se realizan de manera informal, llegando a acuerdos a través de asambleas y reuniones periódicas, según las necesidades que se presentan en las diferentes comunidades.

Esta organización social respeta las leyes del Estado que rigen su accionar, como es el caso de la Ley de Aguas, manteniéndose al margen del régimen oficial. “También, uno de los objetivos es que la concesión sea de todos los usuarios; es una experiencia tal vez única en el país, el agua está a nombre de 4.000 regantes, pequeños, medianos y grandes” (Castillo, 2012). Entonces, el CODEMIA-CPM tiene la intención de ser

una organización independiente, comunitaria, que aparte lo más posible a la política de las decisiones y del Directorio.

Otro eje fundamental del accionar de CODEMIA-CPM es la cosmovisión indígena y campesina. La visión del Buen Vivir permite una organización del trabajo de manera comunitaria, poniendo en práctica la minga, el randi-randi (reciprocidad), entre otros trabajos en comunidad.

Un elemento importante que nos menciona el Fabián Morocho, miembro del Directorio, es:

El respeto de nuestras dinámicas sociales diferentes. Cada uno de los sectores tienen su forma de organización, este consorcio agrupa a organizaciones de segundo grado, a juntas parroquiales, a usuarios; de esta forma, ha respetado la forma de organización y ha logrado sentar en la mesa al que tiene 15 millones de dólares, y a una persona que a lo mejor tiene 50 dólares. Para CODEMIA-CPM los dos tienen la misma prioridad. Lograr sentar en la mesa a los pequeños productores con las grandes empresas florícolas ha sido el gran éxito de nuestro consorcio (Morocho, 2012).

La participación es fundamental en la toma de decisiones, se da apertura a los distintos sectores sociales y económicos para poder llegar a acuerdos inclusivos y equitativos.

Todos los objetivos y el accionar de CODEMIA-CPM han sido fruto del consenso de las mismas comunidades, que se han organizado para dar solución a los problemas en torno al agua; mientras que se busca manejar los recursos naturales de manera que, en un futuro, se siga prevaleciendo el derecho de la vida en armonía, del Buen Vivir. Un eje principal de CODEMIA-CPM es la visión de desarrollo local y sustentable.

Uno de los valores importantes que ponen en práctica es la puntualidad, como respeto del tiempo y la palabra de los demás. La soberanía alimentaria también forma parte importante dentro de los objetivos de la organización: producción y manejo de recursos orgánicos, saludables.

El Directorio del CODEMIA-CPM es la representación más formal; sin embargo, las decisiones se toman en la asamblea general. Al interior de las comunidades, se discute con los presidentes de las juntas de agua y de las organizaciones de base. De igual modo, se discute entre los presidentes de óvalos los problemas más inmediatos.

3.2.7 Actores

El CODEMIA-CPM ha desarrollado relaciones a nivel interno y externo con varios actores para alcanzar sus objetivos, apoyándose en la colaboración externa, sin perder la autonomía y alcanzando reconocimiento a nivel local, nacional e incluso internacional.

Actores internos:

Actores Internos	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
Usuarios del agua de consumo	Local				Positivo
Usuarios del agua de riego	Local				Positivo
Organizaciones de Segundo Grado	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Juntas de Regantes	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Ganaderos	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Agrícolas	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Comunidades	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Asociaciones	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Haciendas Ganaderas	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Empresas Florícolas	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Junta parroquial de Ayora Urbana	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Barrios	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo
Usuarios Tocachi Malchingui	Local	Apoyo y Fortalecimiento	Administración del agua por las comunidades	Social	Positivo

Tabla 2. Actores internos

Fuente: Planificación estratégica CODEMIA-CPM, 2012-2020

El CODEMIA-CPM se encuentra constituido por organizaciones de segundo grado, juntas parroquiales, barrios y comunidades que apoyan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. También forman parte los productores ganaderos, agrícolas y florícolas que se encuentran dentro de los dos cantones.

Actores externos:

A nivel externo los actores se dividen en: nivel local, nacional e internacional.

Actores Sector Público	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
Concejo Provincial	Local	Apoyo económico para el canal	Administrar el canal	Político económico	Indiferente
Municipio de Cayambe	Local	Apertura al diálogo	Agua de Consumo	Político Económico	Indiferente
Municipio de Pedro Moncayo	Local	No hay apertura al dialogo	Administración del agua	Político Económico	Negativo
Junta Parroquial La Esperanza	Local	Apoyo apertura	Sumak Kausay	Político Económico	Positivo
Junta Parroquial Tupigachi	Local	Desinterés comunitario	No les importa	Político económico	Negativo
Junta Parroquial Olmedo	Local	Apoyo a su propio criterio	Últimamente hay acuerdos	Político económico	Indiferente
Actores Sociedad Civil	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
Pueblo Kayambi	Local	Manejo comunitario de los recursos	Administración como Pueblo	Social	Positivo
ECUARUNARI	Local	Manejo comunitario de los recursos	Fortalecimiento de la Organización	Social	Positivo
Casa Campesina Cayambe	Local	Apoyo Social y Productivo	Fortalecimiento Familias y Comunidades	Social Económico	Positivo
Radio Inti Pacha	Local	Comunicar	Abarcar sintonía	Social	Positivo
Sub contratistas del canal	Local	Construir	Económico	Económico	Negativo

Actores Sector Público	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
SENAGUA	Nacional	Gobernabilidad del agua	Privatización del agua a través de Cuencas y Subcuencas	Político técnico	Indiferente
MAGAP	Nacional	Gobernabilidad del agua	Producción Industrial	Político Técnico Económico	Negativo
Ministerio de Medio Ambiente	Nacional	Cuidar y Manejar el Medio Ambiente	Conservación de la Reserva Ecológica	Político Técnico	Negativo
MIDUVI	Nacional	Desarrollo Urbano	Fomento de la infraestructura	Político Social Económico	Indiferente
Policía	Nacional	Gobernabilidad	No tienen interés	Social	
Actores Sociedad Civil	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
CONAIE	Nacional	Manejo comunitario de los recursos	Respeto e Igualdad	Social	Positivo
Universidad Politécnica Salesiana	Nacional	Creación de profesionales en la zona	Fortalecimiento Organizativo	Social Técnico	Positivo
Empresa Constructora del Canal	Nacional	Construir	Económico	Económico	Negativo

Actores Sociedad Civil	Ámbito	Posición	Interés	Poder	Apoyo
HEIFER	Internacional	Apoyo Social y Productivo	Organización y Capacitaciones	Social Técnico Económico	Positivo
SUWSAID	Internacional	Apoyo Social y Productivo	Producción parcelaria	Social Técnico	Positivo
Fundación Socio Bosque	Internacional	Apoyo al medio ambiente	Protección de páramos	Social Técnico	Positivo

Tabla 3. Actores externos, a nivel local, nacional e internacional

Fuente: Plan Estratégico CODEMIA-CPM 2012–2020

3.2.8 Análisis FODA

3.2.8.1 Análisis institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Comunicación oral.</p> <p>Comunicación horizontal y ascendente, con mucha frecuencia.</p> <p>Participación en toma de decisiones.</p> <p>Adecuado sistema de representación.</p> <p>Buen servicio, las inquietudes tienen atención.</p> <p>Los objetivos se originan de la necesidad de la gente.</p> <p>Se toman decisiones independientemente del Estado.</p> <p>Incluyen todos los actores (empresas, haciendas y familias).</p> <p>Realizan un trabajo comunitario (mingas).</p> <p>No se presentan líderes o grupos de poder.</p> <p>Buena reputación a nivel provincial.</p> <p>Compromiso de la dirigencia.</p> <p>Fortaleza en valores, cosmovisión.</p> <p>Trabajos planificados.</p> <p>Apertura a trabajar con estudiantes.</p> <p>Existen estatutos y reglamentos.</p>	<p>Insuficiente difusión de actividades.</p> <p>Competencia con instituciones estatales.</p> <p>Insuficiente tecnología y herramientas de comunicación.</p> <p>Criterios diferentes.</p> <p>Informalidad en la frecuencia de reuniones.</p> <p>Falta de asistencia en asambleas.</p> <p>Falta medios escritos de apoyo de información.</p> <p>No existen planes de capacitación, se dan según las necesidades que se presenten.</p> <p>Espacio físico de reuniones inadecuado.</p> <p>Falta de conocimiento de la realidad de las comunidades.</p> <p>Desconocimiento de gestión de riesgos.</p> <p>Falta de estrategias de comunicación.</p> <p>No hay personal que se encargue de la comunicación.</p> <p>Falta informar sobre estatutos.</p> <p>No hay formación de líderes.</p>

Tabla 4. Fortalezas y debilidades
Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

3.2.8.2 Análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Programa radial Inti Pacha.</p> <p>Relaciones con actores externos, ONG e instituciones públicas favorables.</p> <p>Políticas gubernamentales a favor de usuarios.</p> <p>Talleres sobre fortalecimiento organizativo.</p>	<p>Mala información de organizaciones contrarios.</p> <p>Ideales opuestos.</p> <p>No existe participación en la radio Inti Pacha, exceso de publicidad, poca audiencia.</p> <p>Conflictos externos con el Municipio de Pedro Moncayo.</p>

Tabla 5. Oportunidades y amenazas
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela y Guerrero Chávez Soraya Guerrero

3.2.8.3 Análisis de fortalezas y debilidades según dimensiones

DIMENSIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura	Existen estatutos y reglamentos.	Falta informar sobre estatutos.
Sistema político	Participación en toma de decisiones. Adecuado sistema de representación. Compromiso de la dirigencia. Se toman decisiones independientemente del Estado.	No hay formación de líderes.
Tecnología	Maquinaria de mantenimiento de la acequia. Acceso y espacio a la radio Inti Pacha Transporte.	Insuficiente tecnología y herramientas de comunicación. Faltan medios escritos de apoyo de información. No existe participación en la radio Inti Pacha, exceso de publicidad, poca audiencia. Espacio físico de reuniones inadecuado.
Relaciones	Incluyen todos los actores (empresas, haciendas y familias). Realizan un trabajo comunitario (mingas). No se presentan líderes o grupos de poder. Apertura a trabajar con estudiantes. Comunicación oral. Comunicación horizontal y ascendente, con mucha frecuencia.	Pocas visitas a las comunidades. Competencia con instituciones estatales. Pocas capacitaciones. No existe participación en la radio Inti Pacha, exceso de publicidad, poca audiencia.
Historia de la institución	Buena reputación a nivel provincial.	Desconocimiento de gestión de riesgos
Cultura	Buen servicio, las inquietudes tienen atención. Los objetivos se originan de la necesidad de la gente. Fortaleza en valores, cosmovisión. Trabajos planificados. Comunicación oral. Comunicación horizontal y ascendente, con mucha frecuencia.	Insuficiente difusión de actividades. Informalidad en la frecuencia de reuniones. Falta de asistencia en asambleas. Pocas capacitaciones. Desconocimiento de gestión de riesgos Falta de estrategias de comunicación. No hay personal que se encargue de la comunicación.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades según dimensiones

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela y Guerrero Chávez Soraya Guerrero

CUADRO DE EVALUACIÓN EXTERNA	
Social-cultural	Relaciones igualitarias. Existe una comunicación horizontal y ascendente. La comunicación oral es muy fuerte. Mantienen valores de solidaridad, trabajo en equipo, reciprocidad.
Político-administración pública	Existe un directorio que representa a las comunidades, las decisiones se toman en consensos generales. En la dirigencia se encuentra el conocimiento sobre el accionar de la organización.
Económico	Tienen apoyo de las instituciones públicas y algunas empresas privadas, pero su mayor ingreso es el cobro del servicio de agua para el consumo humano.
Demográfico	Alrededor de 2.600 familias que se benefician de este servicio.
Tecnológico	Se realizan proyectos con el apoyo de técnicos, quienes se encargan de desarrollar la tecnología en cuanto a sistemas de canalización de agua, sistemas de riego, etc., sin dejar de lado el respeto y cuidado a la naturaleza.
Jurídico	Se basan en el estatuto institucional. También la Ley de Aguas influye en su accionar.
Competencia	Los municipios de ambos cantones realizan un trabajo parecido. Sin embargo, la competencia es inequitativa por los presupuestos que manejan las entidades públicas.
Ambiente	Existen proyectos para el cuidado del medio ambiente. El trabajo de producción y creación del sistema de riego se ha realizado con conciencia ambiental.

Tabla 7. Evaluación externa

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

Los públicos

El CODEMIA-CPM es una organización que necesita mantener una comunicación institucional para dar a conocer a sus públicos su misión y visión, para así mantener una empatía entre ambos.

Los públicos son las personas a quienes van dirigidos los mensajes de la organización; estos públicos se clasifican en internos y externos. En el caso de CODEMIA-CPM encontramos los siguientes:

Públicos internos: en primer lugar, entendemos que los públicos internos son todas aquellas personas que conforman el CODEMIA-CPM o que están vinculadas directamente. Es decir, entre los públicos internos se encuentra el presidente, el vicepresidente, tesorero, secretaria, contador, asesor jurídico, síndico, promotores, técnicos y los presidentes de cada junta. Además de sus proveedores, distribuidores y contratistas que se manejan por pro formas, que posteriormente serán facturados con RUP y RUC.

Públicos externos: estas personas son todas aquellas que reciben el servicio del agua de riego, es decir los 4.000 usuarios del agua. Este grupo está vinculado o tiene relación con el consorcio, pero no de forma directa, sino más bien como usuarios del servicio.

Algunas de las características que podemos apreciar son:

Sociodemográficas

El público de la organización a quien está dirigido el accionar, son hombres y mujeres desde los 0 años de edad hasta la tercera edad y están ubicados en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo.

Socioculturales

La población que compone la organización social es diversa, por un lado los campesinos que utilizan el agua de riego pertenecen a las comunidades indígenas del

pueblo Kayambi. Por otro lado, los empresarios florícolas y hacendados pertenecen al grupo social mestizo. La lengua que habla la mayoría de los grupos sociales es el castellano; sin embargo, los grupos indígenas se comunican por medio de la lengua Quichua.

Socioeconómicas

En la organización encontramos una diversidad cultural. Existen usuarios de clase social baja, media baja, media y media alta; cuentan con un nivel de estudios bajo o nulo, dependiendo de su clase social, y evidentemente no cuentan con profesión, pues pertenecen a lugares marginales en el que acceder a la educación es muy complicado. También hay que mencionar a los usuarios “empresas”, cuya situación es totalmente distinta a la de los campesinos o las personas indígenas.

Nivel de ingresos:

Bajo, porque hay usuarios que utilizan el sistema de riego para la agricultura, para su subsistencia y muy poco para negociar o vender sus productos.

Medio, porque hay personas que utilizan el agua de riego para la agricultura, como su negocio.

Alto, en el caso de las grandes y medianas empresas que también utilizan el agua de riego para su producción en grandes porcentajes.

- Situación patrimonial:

La audiencia cuenta con poco patrimonio debido a su bajo poder adquisitivo. Las personas de sectores rurales-campesinas son dueñas de pocas cabezas de ganado, y una parcela pequeña, en el mejor de los casos; sin embargo, es su mayoría son personas pobres, sin patrimonio.

- Poder de consumo:

Los públicos de la institución, por tener un nivel de ingresos bajo, tienen un poder de consumo mínimo, es decir, consumen lo básico, por lo que requieren reclamar o

exigir sus derechos ante Gobiernos Parroquiales Autónomos, para la satisfacción de los servicios públicos, especialmente del agua.

Sociopolíticas

Las características sociopolíticas tienen que ver con la ideología, sindicatos, figuras públicas, comunas a las que pertenece el público. En el caso del público analizado, la ideología varía desde desconocimiento de los temas políticos por el mediano nivel de analfabetismo, hasta tendencias de izquierda por la gran población indígena, aliada a partidos políticos como PACHACUTIK y también una tendencia de derecha por parte de las empresas.

Psicológicas

Actitudes, conductas, personalidad y estilos de vida se encuentran dentro de las características psicológicas. Las personas identificadas anteriormente como el target de la organización son personas humildes, que muestran conductas pasivas en la mayoría de los casos, pues el temor de acercarse a personas ajenas a su vida está siempre latente.

En lo que respecta a la personalidad, son activos, participativos, respetuosos, en su forma de hablar son directos, y a veces indiscretos; su estilo de vida es humilde, los lujos no son parte de su diario vivir. Y el trabajo es un elemento principal de su vida.

Todos estos públicos se comunican principalmente de forma oral; los mecanismos que utilizan son las asambleas, las llamadas y las vocerías. Algunos utilizan comunicados escritos, correos electrónicos, carteleros u oficios. Estos usuarios se comunican entre ellos y principalmente con el presidente de su organización para que sea el vocero en el consorcio. Sus asambleas se dan cada mes o cuando lo ameriten. Los temas que se toman o por la cual están reunidos son para conocer el manejo del sistema de riego, expresar alguna necesidad o queja latente.

3.2.8.4 Stakeholders

Los stakeholders son aquellos grupos de personas o instituciones que se encuentran directa o indirectamente involucrados en las actividades de la organización y que pueden influir notablemente. En el caso del CODEMIA-CPM encontramos:

- Stakeholders internos: estructura interna del CODEMIA-CPM, incluidos el personal administrativo y técnico. Además se unen a esta clasificación los usuarios, por razón de que tienen voz y voto en las asambleas.
- Stakeholders externos: en esta clasificación encontramos a los usuarios del agua de consumo, usuarios del agua de riego, organizaciones de segundo grado, juntas de regantes, ganaderos, agrícolas, comunidades asociaciones, empresas florícolas, Junta Parroquial Ayora urbana, Consejo provincial, Municipio de Cayambe, Municipio de Quito, Pueblo Kayambi, ECUARUNARI, Casa Campesina Cayambe, radio Inti Pacha, Sub contratista del canal, SENAGUA, MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, MIDUVI, CONAIE, Universidad Politécnica Salesiana, Empresa constructora del canal, HEIFER, SUWSAID, Fundación Socio Bosque.

Tipo de relación con los stakeholders

DE RESPONSABILIDAD:
Personal administrativo del CODEMIA-CPM, con la responsabilidad de servir con valores a los usuarios.
Consortio CODEMIA-CPM, con la responsabilidad de la administración justa y equitativa del agua, para los usuarios.
DE PROXIMIDAD:
Municipalidades de Cayambe y Pedro Moncayo con la finalidad de hacer alianzas que generen acciones positivas.
DE DEPENDENCIA:
Asambleas, porque son el medio más oportuno para la comunicación de los usuarios con los dirigentes.
DE REPRESENTACIÓN, CON INTENCIÓN POLÍTICA Y ESTRATÉGICA:
Municipio de Pedro Moncayo y Cayambe, Consejo Provincial de Pichincha, ECUARUNARI, radio Inti Pacha, Subcontratistas del canal, SENAGUA, MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, MIDUVI, CONAIE; porque se toma el nombre del CODEMIA-CPM, para las alianzas y proyectos.

Tabla 8. Tipo de relación con stakeholders
Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

Análisis de stakeholders externos

Formulario de Evaluación de Stakeholders	
Nombre y cargo del stakeholder tratado	CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA
¿Se pueden distinguir sub-grupos de este stakeholder?	SI
Si necesario rellenar un formulario para cada subgrupo:	Departamento administrativo
¿Cómo estima el nivel o la aptitud de organización del stakeholder?	Alto
¿Cuál es el grado de poder/influencia que tiene el stakeholder sobre el desarrollo económico de la org?	Alto
¿Cómo influye el stakeholder a la org?	Apertura al diálogo, tiene poder político y económico.
¿Cuál es el grado de interés/dependencia relacionado a su desarrollo económico que tiene la empresa con el stakeholder?	Alto, su interés es el agua de consumo
¿Cómo influye la empresa al stakeholder?	Apertura al dialogo y trabajo grupal.
¿Cuál es el impacto de esta influencia sobre el stakeholder?	El CODEMIA-CPM siempre está dentro de los proyectos y en constante comunicación.
Describir ¿Cómo es la calidad de la relación?	Indiferente, pues existen algunos conflictos sociales.
¿Ya hay / hubo contactos?	No
¿Hubo eventos cruciales? P.ej. huelgas, quejas, cancelación de contrato, multas, manifestaciones, visitas, auditorias, noticias en la prensa	No
¿Cuáles? Describir:	Multas, cancelación de obras.
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda la empresa hacia el stakeholder? Describir:	Relaciones únicamente de trabajo.
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda el stakeholder hacia la empresa? Describir:	Relaciones únicamente de trabajo
¿Qué expectativas tiene de la relación?	CODEMIA-CPM busca mantener relaciones para ser parte de los proyectos.
¿Cuáles son los temas cruciales en relación con este stakeholder?	Que aporte con los presupuestos necesarios para grande proyectos.

Tabla 9. Análisis stakeholders externos (CONSEJO PROVINCIAL)

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

Formulario de Evaluación de Stakeholders	
Nombre y cargo del stakeholder tratado	Asambleas Generales
¿Se pueden distinguir sub-grupos de este stakeholder?	SI
Si hay describir	Asambleas generales, asambleas de directorio, asambleas por junta, o las asambleas de las comunidades.
¿Cómo estima el nivel o la aptitud de organización del stakeholder?	Alto
¿Cuál es el grado de poder/influencia que tiene el stakeholder sobre el desarrollo económico de la empresa?	Alto
¿Cómo influye el stakeholder a la empresa?	Con su voz y voto, toman decisiones importantes.
¿Cuál es el grado de interés/dependencia relacionado a su desarrollo económico que tiene la empresa con el stakeholder?	Alto
¿Cómo influye la org al stakeholder?	Trabajo mutuo
¿Cuál es el impacto de esta influencia sobre el stakeholder?	Imagen y trabajo
Describir ¿Cómo es la calidad de la relación?	Muy buena, tiene acogida, y es participativa.
¿Ya hay / hubo contactos?	No
¿Hubo eventos cruciales? P.ej. quejas, cancelación de contrato, multas, manifestaciones, visitas, auditorias, noticias en la prensa	Quejas
¿Cuáles? Describir:	Sus pedidos no han sido atendidos, el corte del suministro de agua sin previo aviso.
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda la empresa hacia el stakeholder? Describir:	Muy bueno, todos mantienen una buena relación de trabajo.
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda el stakeholder hacia la empresa? Describir:	Muy bueno por la colaboración y la proximidad.
¿Qué expectativas tiene de la relación?	Que existan mayores relaciones comunicativas para un buen desempeño de los dos grupos.
¿Cuáles son los temas cruciales en relación con este stakeholder?	El canal de riego, su actividad, los turnos, el manejo etc.

Tabla 10. Evaluación de stakeholders internos (Asamblea general)

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

Formulario de Evaluación de Stakeholders	
Nombre y cargo del stakeholder tratado	UPS, radio Inti Pacha, Casa de Campo Cayambe, etc.
¿Se pueden distinguir sub-grupos de este stakeholder?	SI
Si hay describir Si necesario rellenar un formulario para cada subgrupo:	UPS, radio Inti Pacha, Casa de Campo Cayambe, etc.
¿Cómo estima el nivel o la aptitud de organización del stakeholder?	ALTO
¿Cuál es el grado de poder/influencia que tiene el stakeholder sobre el desarrollo económico de la empresa?	MEDIO
¿Cómo influye el stakeholder a la empresa?	Con apoyo administrativo, de proyectos, económico, comunitario productivo, de medios.
¿Cuál es el grado de interés/dependencia relacionado a su desarrollo económico que tiene la empresa con el stakeholder?	Alto
¿Cómo influye la org al stakeholder?	Apoyo social, productivo, comunitario.
¿Cuál es el impacto de esta influencia sobre el stakeholder?	Apoyo técnico.
Describir ¿Cómo es la calidad de la relación?	Excelente, mantienen muy buenas relaciones
¿Ya hay / hubo contactos?	No
¿Hubo eventos cruciales? P.ej., quejas, cancelación de contrato, multas, manifestaciones, visitas, auditorias, noticias en la prensa	No
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda la org hacia el stakeholder? Describir:	Adecuado para el trabajo realizado
¿Cómo estiman el respeto y el reconocimiento que brinda el stakeholder hacia la empresa? Describir:	Bueno por la colaboración y la participación activa de los dos sectores.
¿Qué expectativas tiene de la relación?	Que no se trunquen sus objetivos y se mantengan las alianzas.
¿Cuáles son los temas cruciales en relación con este stakeholder?	El desarrollo comunitario.

Tabla 11. Análisis stakeholders externos (UPS, Inti Pacha, etc.)

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

Diagnóstico Estratégico

Análisis contextual

Actores externos (Stakeholders externos)

¿Los objetivos de los proyectos trabajados recientemente tienen su origen en los miembros de la organización?

El CODEMIA-CPM es una organización que trabaja por el beneficio social; sus proyectos son destinados a los usuarios que hacen parte del mismo, esta idea nació de todos sus miembros por la necesidad imperante de administrar el recurso vital del agua desde su visión. Es decir, esta organización sí persigue objetivos originados en todos los miembros de la organización y no han sido impuestos desde afuera.

¿Los objetivos tienen suficiente difusión en todos los miembros de la organización?

Si bien los objetivos fueron pensados desde y por todos los miembros de la organización, hay que mencionar que a la organización se han sumado más usuarios, pero que desconocen este proceso. Sus razones son varias, la más importante es que se han preocupado más por recibir el beneficio del agua y no se han involucrado en los procesos del CODEMIA-CPM como organización social. Por otro lado, el CODEMIA-CPM no tiene fortalecido el mecanismo de difusión de los objetivos, pues no cuenta con un departamento que se encargue de la comunicación.

¿Quiénes son los stakeholders clave?

Los usuarios del agua de consumo, usuarios del agua de riego, organizaciones de segundo grado, junta de regantes, ganaderos, agrícolas, comunidades, asociaciones, empresas florícolas, radio Inti Pacha, subcontratistas del canal.

Se considera a este grupo como el más importante porque la información que se obtuvo del diagnóstico evidencia que existen problemas comunicacionales más fuertes dentro de las relaciones de los usuarios con el CODEMIA-CPM, mientras que

con el resto de stakeholders mantienen relaciones de tipo laborales y administrativas. Por tal razón, el principal stakeholder son los usuarios, por su cantidad y porque son el motor de esta organización en el ámbito social, económico y político.

¿Cuáles son los valores, supuestos y misiones de los stakeholders?

Entre los valores que motivan el trabajo con el CODEMIA-CPM encontramos: solidaridad, respeto, reciprocidad, unidad, compañerismo, diálogo, honestidad, fidelidad, armonía con la naturaleza, amor a la tierra. Todos estos valores responden a los modos de vivir o cosmovisión; por el contexto donde se encuentra esta organización, por diversidad cultural, en especial por la cultura indígena.

¿Cuáles son los efectos organizacionales que impactan a los stakeholders clave?

Los stakeholders aseguran que los efectos organizacionales del CODEMIA-CPM son, sin duda, el trabajo de autogestión y la sostenibilidad con la que llevan la organización.

¿Qué efectos producen las acciones de los stakeholders sobre la organización?

Principalmente, son el motor de la lucha por el agua, la administración equitativa del recurso con principios y acciones que la saquen adelante. La participación comunitaria es otra acción importante pues siempre están dispuestos a colaborar.

¿Cuáles son los supuestos que los estrategas organizacionales tienen a cerca de las amenazas y oportunidades derivadas de los stakeholders?

Las oportunidades que ve visibilizan están comprometidas con las relaciones que los stakeholders mantienen con el CODEMIA-CPM, pues estas son positivas en su totalidad, ya que no se evidencian problemas o conflictos; al contrario, están dispuestos a trabajar de la mano para que el CODEMIA-CPM se mantenga y progrese. Ven con buenos ojos que se esté trabajando por las mejoras organizacionales, administrativas, operativas, técnicas, etc. Con el plan estratégico comunicacional se va a apoyar estas fortalezas para que los medios y mecanismos de

comunicación mejoren en su totalidad y el flujo de mensajes entre estos dos grupos sean los mejores.

Las amenazas en las que se debe inferir están dentro del ámbito operativo del CODEMIA-CPM, pues las relaciones pueden afectarse por malos entendidos y pequeños conflictos por el retiro del suministro de agua sin previo aviso, o por peticiones o necesidades no atendidas y en algunos casos no satisfechas.

❖ Sistemas externos

- Sistema político

El CODEMIA-CPM mantiene relaciones interinstitucionales con varios stakeholders, entre ellos está el Consejo Provincial de Pichincha. Esta relación política es positiva, ya que en una primera instancia la concesión del CODEMIA-CPM como tal, se dio a través de esta iniciativa, y luego la coyuntura política ayudó a que este organismo público mantenga buenas relaciones y permita que el proyecto del nuevo canal de riego sea posible. Este sin duda es el mayor proyecto político que ha podido alcanzar el CODEMIA-CPM. Estas iniciativas políticas no se deben perder para que se mantenga una estabilidad y no se generen problemas a futuro que dificulten las relaciones con tan importante stakeholder.

El sistema político que encarna al CODEMIA-CPM también contempla a los partidos y movimientos políticos como ECUARUNARI y PACHAKUTIK, quienes, de forma directa, propician proyectos políticos que pueden inferir dentro del CODEMIA-CPM. Por este mismo lado, estas alianzas en algunas ocasiones han generado obstáculos para otros proyectos políticos que pudieron haberse dado; pero, por las circunstancias y conflictos de corte político no se pudieron dar y laceraron las relaciones con otros organismos, especialmente del Estado.

- Sistema económico

El CODEMIA-CPM se sostiene financieramente como organización con los recursos económicos que salen directamente de la recaudación de tarifas por el servicio de

agua de riego y de consumo, que se brinda a los usuarios del canal. Dentro de este sistema económico externo, los indicadores básicos de esta renta son manejados desde los stakeholders según las necesidades o la magnitud de los proyectos en los que se vaya a trabajar, de ahí que siempre beneficiarán directa o indirectamente al CODEMIA-CPM.

- Sistema social

Los valores que se manejan en el CODEMIA-CPM se mantienen a nivel interno y externo; por tal razón, los stakeholders acogen los mismos valores y creencias que vienen de la organización en su conjunto. Valores como: solidaridad, respeto, reciprocidad, unidad, compañerismo, diálogo, honestidad, fidelidad, armonía con la naturaleza, amor a la tierra; principios como: transparencia en la gestión; identificación de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen el trabajo que realiza la institución; la equidad, comunicación, participación, puntualidad, estabilidad, identidad, interculturalidad. Todo esto con la finalidad de que los actores externos o stakeholders compartan la idea de establecer un sistema de gestión comunitario del agua y del ambiente respetando las dinámicas organizativas, particularidades e integrando los saberes con identidad. Además, que los procesos, procedimientos y gestión administrativa que se adjunten desde los stakeholders permitan la distribución equitativa del agua.

- Sistema tecnológico

La situación tecnológica presente es positiva, pues gracias a la tecnificación, el CODEMIA-CPM se ha podido proyectar al futuro tecnológico, sobre todo en sus procesos técnicos del manejo del agua de riego en la parcela y la dotación de agua potable a la población. Así como también ha aumentado su trabajo en este ámbito, ya que los técnicos que contrata el CODEMIA-CPM han podido relacionarse eficientemente con los stakeholders para llegar a concretar proyectos de suma importancia para los dos sectores.

Análisis interno

Actores internos

¿Qué grupos se han formado a partir de las divisiones organizacionales?

Para responder este cuestionario vamos a comprender a la organización CODEMIA-CPM junto con los usuarios del agua. La organización está conformada por organizaciones de base y juntas de regantes desde sus inicios, para lograr una mejor cobertura en la solución de problemas y en la gestión del agua de riego. Los grupos se mantienen a lo largo de la administración y se relacionan de forma pertinente.

¿Cómo actúan y cuál es su fuente de poder?

Las organizaciones de base y juntas de regantes son los representantes de las comunidades a las que pertenecen. A ellos acuden los usuarios del agua que solicitan algún requerimiento o solución a problemas. Sin embargo, se procura la participación activa de todos los usuarios, tanto al administrar como en la toma de decisiones importantes.

¿Cómo modifican y afectan las decisiones y sus procedimientos?

Las decisiones dependen de la asamblea general, que es el total de usuarios de agua y el Directorio. De este modo, las decisiones se toman a partir de los requerimientos de la comunidad, que depositan su opinión y necesidades en los grupos (organizaciones base y juntas de regantes).

¿Cuál es su posición con respecto a la dirección y sus procedimientos?

En general, los grupos y usuarios no comentan alguna opinión negativa en cuanto a la dirección, sino que manifiestan que sabe dar una atención adecuada a los requerimientos de la comunidad.

¿Qué recursos controlan y cómo los usan?

Las juntas regantes y las organizaciones de base tienen en sus manos la administración de los sistemas de óvalos y de riego por aspersión o gravedad. Tienen la responsabilidad de conocer cómo funcionan e informar fallas u obstrucciones. Usan estos recursos en beneficio de las comunidades.

Sistemas internos

- Sistema de recursos humanos:

Las personas que conforman el Directorio de CODEMIA-CPM han sido elegidas hace 6 años como representantes de los usuarios del agua de riego. A su vez, se contrata personal técnico que se ocupe de tareas específicas. Se requiere que el personal se capacite continuamente sobre la gestión del agua, porque cada vez la organización crece y con ella sus responsabilidades. Al interior las relaciones son buenas, siempre se pretende llegar a acuerdos y consensos. Los grupos están dados para alcanzar mayor cobertura de información y participación a todos los usuarios.

- Sistema financiero:

La organización del sistema financiero es adecuada, ellos manejan el dinero producto de una cuota mensual que se deposita en las oficinas para el mantenimiento de los canales de riego. Sin embargo, muchas veces requieren de apoyo económico externo y de alianzas para lograr grandes proyectos.

- Sistema de mercado:

Esta organización ofrece servicios de distribución equitativa del agua de riego a los usuarios, clasificados en comunidades, pequeños productores, empresarios florícolas y haciendas.

- Sistema de producción:

A pesar de ser una organización comunitaria, y de que el sistema de gestión del agua es muy básico en la actualidad, CODEMIA-CPM procura avanzar sus conocimientos técnicos con capacitaciones para llevar a cabo una gestión más evolucionada porque la organización próximamente va a administrar una acequia de mayores dimensiones.

- Sistema de control y mantenimiento estructural:

Las normas se encuentran plasmadas en el estatuto y reglamento de la organización. En ese mismo documento se detallan las funciones que debe cumplir el Directorio y el poder que tiene la asamblea general en las tomas de decisiones sobre la vida jurídica de la organización, el cambio o elección de los miembros directivos y el establecimiento de tarifas de mantenimiento y operación (Estatuto del Directorio de Aguas, CODEMIA-CPM).

3.3 Diagnóstico comunicacional del CODEMIA-CPM”

3.3.1 Comunicación interna

El consorcio se encuentra estructurado por los usuarios de las comunidades, que pertenecen a su vez a organizaciones de base o juntas de agua que representan sus necesidades en las asambleas generales. La comunicación interna se realiza en su mayoría a través de la vía oral, o de comunicados como cartas y solicitudes. Las juntas de agua de las parroquias suelen comunicarse de manera más estrecha con los dirigentes, a través de llamadas telefónicas o de conversaciones directas.

La comunicación en el interior de la organización se genera de la siguiente manera:

- **Comunicación ascendente:** a través de solicitudes, comunicados o, en su defecto, de la comunicación directa, los usuarios del agua tienen el derecho de acercarse a presentar sus quejas o sugerencias a la directiva. Los directivos semanalmente analizan y ponen atención a las necesidades para buscar solución en conjunto. En su mayoría, los usuarios han tenido una respuesta positiva a sus requerimientos.
- **Comunicación horizontal:** los representantes de cada junta de agua, perteneciente al CODEMIA-CPM, tienen la opción de conversar y discutir en las asambleas mensuales, para concordar sobre temas comunes. En las reuniones, los representantes llevan las necesidades o los acuerdos que previamente han conversado con los usuarios de sus comunidades.
- **Comunicación diagonal:** de igual manera, en la asamblea general, los usuarios, representantes, empresarios florícolas, trabajadores de la hacienda y directivos tienen la oportunidad de dialogar de manera equitativa, las dudas y requerimientos son tomados en cuenta y respondidos por el Directorio con el fin de salir adelante para alcanzar los objetivos del consorcio.

Además de la comunicación oral, el consorcio cuenta con canales como los medios escritos (cartas, solicitudes, memorandos, etc.), que utilizan en su mayoría los usuarios para comunicarse con los directivos y dejar registrados los requerimientos y sugerencias de mejora.

Las llamadas telefónicas se usan para acordar reuniones o para pedir información. La secretaria del consorcio recibe las inquietudes y las hace conocer al presidente o administrador. Los presidentes de las juntas de agua de las distintas comunidades tienen más cercanía con el Directorio del consorcio, por eso se posibilita una comunicación más directa a través del teléfono celular.

El correo electrónico es utilizado únicamente para comunicados con las empresas florícolas de la zona y los contactos externos. A nivel interno es difícil la comunicación por este medio porque las comunidades muchas veces no cuentan con este recurso tecnológico.

Los medios impresos como trípticos y afiches tendrían un valor de apoyo a la fluidez de la información de las conclusiones y acuerdos que se generan en las asambleas o en las diferentes actividades y proyectos que realiza el CODEMIA-CPM. El consorcio no cuenta con un departamento de comunicación ni con gente capacitada en esta área, al igual que no tiene un presupuesto grande para destinarlo a este fin. Sin embargo, los usuarios consideran importante apoyar la comunicación con estos medios.

Dentro de las instalaciones del consorcio existen carteleras para la difusión de mensajes y recordatorios; es importante un aprovechamiento mayor de este medio para la comunicación y la convocatoria a las diferentes actividades.

La comunicación interna del CODEMIA-CPM está dada en el conjunto de medios y mensajes que permiten mantener informados a los públicos internos de la organización, ya sea de situaciones de trabajo o en general de cualquier otro asunto. La importancia de mantener firme la comunicación interna radica en que si se maneja una buena comunicación interna los públicos siempre estarán informados, además de

que permanecerán integrados y dispuestos a velar por el logro de los objetivos de la organización.

Actualmente, el CODEMIA-CPM está trabajando en este sentido, pues se prepara un plan estratégico que potenciará algunos desfases. Sin embargo, dicha comunicación es de tipo formal descendiente; es decir, la se basa en jerarquías. Esto ha ocasionado que el clima organizacional refleje un entorno de cumplimiento de roles, mas no la búsqueda de crear un buen ambiente laboral, que mantenga su identidad como organización social. La pérdida de sus valores no genera un buen clima laboral, que no mira ni misión ni visión.

Los trabajadores del CODEMIA-CPM deben fortalecer su comunicación interna para formar esa identidad, es decir, tener claro qué es el CODEMIA-CPM, su objeto social y cómo ellos pueden apoyar para que la organización logre su objetivo.

Con respecto a los medios que se utilizan, se evidencia que la mayoría se maneja bajo la oralidad; las tareas están dadas por los roles que cumplen dentro de la organización. Por lo general, se manejan buenas relaciones por la forma de comunicación informal que manejan. Por el tipo de comunicación, se aprecia que el descendente es el más frecuente, pues los mensajes se filtran por la jerarquía de la organización o por la función laboral u organigrama.

3.3.2 Comunicación externa

La comunicación externa es aquella que está dirigida a los públicos externos del CODEMIA-CPM. Estos públicos son muy importantes para la organización por las estrechas relaciones que se mantienen. La comunicación externa del CODEMIA-CPM esta desatendida por razones de falta de un departamento de comunicación que se encargue de llevar las comunicaciones pertinentes. Es muy importante que las relaciones externas sean positivas para que generen convenios significativos para la organización. Es necesario potenciar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa. La comunicación externa es fundamental en los procesos de comunicación entre los públicos externos y el CODEMIA-CPM; esto implica el éxito de la organización, porque permite informar a los públicos objetivos acerca de qué

está haciendo la organización para beneficio de sus usuarios. Las innovaciones son positivas para que estos estén siempre satisfechos.

El posicionamiento de la imagen y la identidad del CODEMIA-CPM debe trabajarse teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades, con direccionamiento con los oponentes, para mejorar el flujo de comunicación con estos grupos.

La comunicación de CODEMIA-CPM con los usuarios del agua es de forma directa porque se realiza mediante reuniones con estos públicos, ya sea para concretar acciones o proyectos nuevos, o la continuación de los mismos. El CODEMIA-CPM dirige sus mensajes en forma horizontal, es decir, que los distintos departamentos se comunican sin jerarquías y sirven para coordinar trabajos y satisfacer necesidades sociales de toda la organización. Este tipo de comunicación cuenta con un diseño formal, plasmado en el estatuto; por lo general lo moderan los presidentes de la juntas de regantes.

Un medio importante que posibilita el flujo de la información sobre las actividades que realiza CODEMIA-CPM es la radio Inti Pacha, que se ubica en Cayambe. Este medio de comunicación abre un espacio de 30 minutos los días lunes (17:30 a 18:00) para que representantes de las comunidades informen a sus representados sobre los avances o problemas que surgen con el trabajo en conjunto con el consorcio. Sin embargo, a través de una investigación realizada en una asamblea, se concluye que existe un porcentaje de desconocimiento de este medio por parte de los usuarios, tanto a nivel de comunidades, empresarios florícolas y gente de las haciendas de la zona. Las personas que sí escuchan el programa manifiestan que el programa es positivo porque es comunicativo, comunitario e informativo. Sin embargo, las opiniones negativas se refirieron al exceso de publicidad y propaganda que se transmite en el poco espacio que la radio presta al consorcio, haciendo insuficiente el tiempo e imposibilitando la participación de la gente que escucha.

En algunos públicos externos la comunicación externa de la organización ha generado una imagen positiva, así como también en otros grupos se ha formado una imagen negativa, que si no es tratada a tiempo, puede generar conflictos y confusiones que podrían desencadenar en rupturas.

3.3.3 Mapeo de poder

3.3.3.1 Aliados

Los aliados son un sector muy importante dentro del CODEMIA-CPM. Estos actores son alianzas que apoyan el trabajo de la organización, influyen y generan beneficios. Aquellos que cooperan con recursos humanos y materiales, brindan apoyo práctico y operativo.

Este grupo de actores, tanto internos como externos, vinculados con el CODEMIA-CPM, son parte trascendental del proceso y trabajo diario de la organización; por tal razón, la estrategia a usar para estas alianzas es mantener comunicación todo el tiempo, pues es necesario tener un diálogo que afiance la alianza y permita el progreso de los dos.

3.3.3.2 Oponentes

Los oponentes o competencia son aquellos actores a quienes no les interesa que la relación de poder mejore en la sociedad, quienes se oponen a las políticas y trabajo de la organización. Por lo general tienen poder económico o ideológico, por lo cual no se debe obviar su influencia. Dentro del CODEMIA-CPM se identifican los siguientes: Municipio de Pedro Moncayo, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca.

Este actor es el oponente más notorio. El antecedente de esta relación conflictiva es que desde el año 2006 el CODEMIA-CPM se encargó de administrar el canal de riego Tabacundo, que años antes había sido administrado por el Municipio de Pedro Moncayo, y que, por circunstancias de lucha de los usuarios y por decisión del Consejo Provincial, se cedió la administración autónoma y privada al CODEMIA-CPM. Desde entonces existen conflictos con este actor.

3.3.3.3 Indecisos

Los públicos indecisos son aquellos que no toman una posición activa ni a favor ni en contra de la organización, pero que son decisivos en las estrategias que se planteen para el logro de la misión y visión de la organización. Es importante definir el tipo de relación que deseamos proponer con este grupo.

MATRIZ MAPA DE PODER

ALIADOS:

- Usuarios del agua de consumo
- Usuarios del agua de riego
- Juntas Regantes
- ECUARUNARI
- Casa Campesina Cayambe
- Radio Inti Pacha
- Universidad Politécnica Salesiana

OPONENTES:

- Municipio de Pedro Moncayo
- Ministerio del Ambiente
- MAGAP

INDECISOS:

- Consejo Provincial
- Municipio de Cayambe
- Junta Parroquial Olmedo
- SENAGUA
- MIDUVI

ORGANIZADORES:

- Equipo de investigación
- CODEMIA

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE PÚBLICOS

PÚBLICOS	VARIABLES					TOTAL
	Importancia estratégica para la organización	Capacidad de influencia en la opinión pública	Influencia sobre los organismos de regulación	Capacidad de integración con actividades de protección ambiental	Capacidad de difusión directa de los mensajes de la organización	
ALIADOS						TOTAL
Usuarios del agua de consumo	10	10	5	5	8	7,6
Usuarios del agua de riego	10	10	5	5	8	7,6
Juntas regantes	10	10	5	5	7	7,4
Consejo Provincial	10	7	10	10	8	9
ECUARUNARI	10	7	7	10	10	8,8
Casa Campesina Cayambe	10	5	5	8	5	6,6
Radio Inti Pacha	10	10	8	5	8	8,2
Universidad Politécnica Salesiana	10	10	6	7	7	8
OPONENTES						
Municipio de Pedro Moncayo	10	10	10	5	3	7,6
Ministerio del Medio Ambiente	10	10	10	10	5	9
MAGAP	10	10	10	10	5	9
INDECISOS						
Consejo Provincial	10	10	10	10	7	9,4
Municipio de Cayambe	10	10	10	5	3	7,6
Junta Parroquial de Olmedo	10	10	10	7	3	8
SENAGUA	10	10	10	10	5	9
MUDUVI	10	10	10	8	5	8,6
ORGANIZADORES						
CODEMIA-CPM	10	10	10	10	10	10
Equipo de investigación	10	10	10	10	10	10

Ilustración 9 Matriz de ponderación de públicos
Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PODER

ACTOR	Interés principal del actor	Debilidad del actor	Fortaleza del Actor	Relación actual con nosotros	Relación deseada	Perfil deseado con el actor
Aliado 1 Consejo Provincial de Pichincha	Generar desarrollo para la comunidad.	Trabaja por proyectos, al momento en que el proyecto se termine, se termina la relación, hasta un próximo proyecto.	Mantiene buenas relaciones con el CODEMIA-CPM	Relación muy estrecha de trabajo, para consecución del proyecto del nuevo canal de riego.	Mantener las relaciones activas y también que se generen más proyectos.	Trabajar mancomunadamente para poder tener beneficios para el consorcio. Que se mantengan asequibles y prestos para el trabajo
Aliado 2 ECUARUNARI	Fortalecimiento de la organización.	Conflictos ideológicos y políticos con el Estado.	Impacto en la población indígena.	Comparten relaciones políticas e ideológicas.	Mantener relaciones positivas y de apoyo.	Como una organización fortalecida y comprometida con sus objetivos.
Aliado 3 Radio Inti Pacha	Abarcar sintonía apoyando a CODEMIA-CPM	Poca difusión del programa.	Medio de comunicación local.	Estrecha y de apoyo mutuo.	Fortalecer el medio de difusión.	Como una organización con compromiso social.
Aliado 4 Universidad Politécnica Salesiana	Trabajo social	No tiene mayor injerencia dentro del consorcio.	Existe buena voluntad y colaboración técnica y operativa.	Existen convenios para el plan estratégico, aportes técnicos y operativos.	Mantener el apoyo al trabajo del CODEMIA-CPM, pero manteniendo distancias.	Verse como una organización activa, que trabaja conjunto con los colaboradores.
Aliado 5 Usuarios del agua y Juntas de regantes	Obtener los servicios del agua.	No cuentan con medios suficientes para informarse y comunicarse.	Poder de decisión en CODEMIA-CPM.	Beneficiarios de los servicios.	Establecer una correcta comunicación para eliminar conflictos.	Organización fortalecida que trabaja el beneficio comunitario.
Aliado 6	Fortalecer a familias y comunidades	Relaciones debilitadas con la dirigencia de	Credibilidad y apoyo social en el medio	Actualmente se han quebrantado las	A futuro se pueda llegar a acuerdos en relaciones y	Organización de trabajo equitativo y que genere desarrollo.

Casa Campesina Cayambe	mediante apoyo social y productivo.	CODEMIA-CPM.	comunitario.	relaciones.	apoyo.	
Oponente 1 Ministerio del Medio Ambiente	Conservación de la Reserva Ecológica.	No comparte la filosofía y objetivos del consorcio.	Cuentan con poder político y técnico.	Relaciones administrativas.	Mermar los conflictos y generar relaciones positivas.	Se reconozca su trabajo y los logros obtenidos.
Oponente 2 MAGAP	Apoyo a la producción comunitaria.	No comparte la filosofía y objetivos del consorcio.	Cuentan con poder político y técnico.	Relaciones administrativas.	Mermar los conflictos y generar relaciones positivas.	Se reconozca su trabajo y los logros obtenidos.
Oponente 3 Municipio de Pedro Moncayo	Tomar nuevamente la administración del canal de riego.	Ya no maneja ningún asunto del canal de riego, que le permita volver a administrar.	El CODEMIA-CPM se encuentra dentro del cantón y siempre va a estar al tanto de todo lo que realice el consorcio. Tal vez pueda intervenir en algún asunto distrital.	No existe ninguna relación por el momento.	Que se mantengan las relaciones que hubiere, sin conflictos.	Que la organización se vea activa y fuerte, ante los ojos de quien antes tuvieron el canal y no lo administraron bien.
Indeciso 1 Consejo Provincial	Administrar el canal de riego	Desconocimiento de la realidad de las comunidades.	Poder político y económico, tecnologías, apoyo del Estado.	Apoyo económico. Respetuosa. No es constante, tibia.	Estrecha pero que se respete la labor y protagonismo de CODEMIA-CPM.	ALTO, buena reputación

Indeciso 2 SENAGUA	Privatización del agua. Gobernabilidad del agua	Desconocimiento de la realidad de las comunidades	Poder político. Conocimiento técnico y tecnología.	Desacuerdos.	De respeto hacia la labor de CODEMIA-CPM y su independencia del Estado	Alto, conseguir protagonismo de sus logros
Indeciso 3 MIDUVI	Desarrollo urbano, desarrollo de la infraestructura	Desconocimiento de la realidad de las comunidades	Poder político, económico y social.	Abierta al diálogo, desacuerdos.	Respeto mutuo, Acuerdos, apoyo.	Alto
Indeciso 4 Junta Parroquial Olmedo	Defienden intereses propios	Desconocimiento de la realidad de las comunidades	Poder político y económico.	Últimamente están llegando a acuerdos	Estrecha, de cooperación. Establecer relación	Alto
Indeciso 5 Municipio de Cayambe	Administrar el agua de consumo	No administran el agua de riego	Poder político y económico, infraestructura, apoyo del Estado.	Abierta al diálogo. Actualmente no mantienen relación.	Apoyo del Municipio, proyectos en conjunto	Alto.

Ilustración 10 Matriz análisis de poder
Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

CODEMIA-CPM es un consorcio que surgió por la necesidad de las comunidades de Cayambe y Pedro Moncayo de contar con el agua de riego necesaria para el sustento de su vida. Los objetivos y motivaciones de su funcionamiento se basan en los requerimientos y exigencias de la gente que se beneficia de este servicio. De esta manera, las personas que integran la organización como directorio central conocen la realidad de las comunidades, en las que también sufren las mismas necesidades. Están enterados de los avances, los proyectos pendientes y los problemas que ocurren en el trayecto. Sin embargo, existe otra perspectiva, la de los usuarios y beneficiarios del servicio, que dan otra explicación de la organización.

A partir de encuestas, se concluye que la opinión de los usuarios del agua de riego sobre el consorcio es variada; si bien es cierto que la mayoría tiene una imagen buena de la organización, existen personas que no se encuentran satisfechas con la manera de distribuir y administrar este recurso. Además, los grandes objetivos de los directivos se traducen a simples discursos cuando se compara con las necesidades y problemas de las personas que viven y trabajan la producción de la tierra en la comunidad.

La organización se comunica internamente a través de comunicados, llamadas y de la vía oral, en su mayoría. El correo electrónico no se usa con mayor frecuencia. Sin embargo, esta organización popular tiene fuerza en la comunicación directa, que la realiza cada mes con las juntas de agua para conocer los problemas que suscitan y darles atención. Según su estatuto, la Asamblea General, integrada por todos los usuarios, es la autoridad máxima de la organización, y las decisiones que allí se tomen deben ser acatadas por todos. La asamblea se reúne de manera ordinaria cada mes. También se convocan juntas o reuniones para tratar temas puntuales.

Al ser una organización que beneficia a aproximadamente 4.000 usuarios, muchas veces la información que circula se basa en temores o rumores. Sin embargo, el Directorio siempre se interesa por estar en las reuniones de las comunidades y las asambleas generales para aclarar las dudas y escuchar las necesidades y exigencias de la gente.

Para realizar el diagnóstico comunicacional se efectuaron encuestas y entrevistas. Las primeras entrevistas fueron a nivel del Directorio del consorcio, después se realizaron encuestas a los presidentes de las juntas de agua y de las organizaciones de base; a continuación se realizó otro cuestionario a los usuarios en una asamblea. Finalmente, se realizaron entrevistas a profundidad a instituciones externas que mantienen relación con el consorcio.

Algunas preguntas importantes en esta investigación son:

1. Conoce la existencia de una estructura interna de la empresa.

Los empleados del CODEMIA-CPM afirman que la organización cuenta con una estructura definida y que se encuentra en el documento del estatuto de la organización.

2. Usted considera que:

A) La estructura interna es conocida por todos los empleados de la empresa. B) La estructura interna es conocida únicamente por los principales empleados. C) La estructura interna es conocida únicamente por una persona.

La respuesta que nos dieron los empleados del CODEMIA-CPM fue favorable, ya que piensan que la estructura interna es conocida por todos los empleados por ser una organización social pequeña, pero que trabaja para 4.000 usuarios; de tal manera que es necesario conocer a la organización en su totalidad.

3. ¿Conoce la existencia de un departamento de Comunicación?

Los empleados en su totalidad, manifiestan que está en su conocimiento que no existe un departamento de comunicación. Pero que es necesaria la implementación de un departamento o a su vez de un comunicador que se encargue de sacar adelante el programa radial del consorcio.

4. ¿Usted conoce aspectos importantes de la empresa por las actividades informativas a cargo del área de comunicación?

Las 13 personas que trabajan dentro del consorcio mencionan que NUNCA, porque no existe un departamento de comunicación que se encargue de estos asuntos, sino que se enteran por reuniones o por comunicación interpersonal.

5. ¿Conoce sobre las funciones del área de comunicación y cómo puede apoyarse en dicha área?

La respuesta de los trabajadores fue que NO existen procedimientos por escrito de cómo apoyarlos con dicha área, pues no se ha creado todavía el área. Pero recalcan que sí es necesaria la presencia de la comunicación dentro de su trabajo, ya que apoyaría el trabajo de la radio Inti Pacha y su programa semanal.

6. ¿Existe duplicidad de funciones de esta área con otra instancia?

En vista de que no existe un departamento de comunicación, las personas mencionan que SÍ existe duplicidad de funciones, ya que encomienda a diferentes personas y áreas diversas funciones de comunicación para suplir la falta de un departamento.

3.3.3.4 La imagen

Imagen interna

El Directorio del consorcio manifiesta una imagen interna, posicionamiento y reputación positivas. Estos logros se han logrado gracias a la transparencia en la labor del consorcio, a los valores que promulgan y al eje de su accionar que es el trabajo comunitario para lograr el desarrollo local y el Buen Vivir en este sector. A partir de los ideales y la ideología del Directorio, el consorcio apunta a realizar una propuesta de vida, en la que “el ser humano sea el centro de la vida, actor decisorio” (Morocho, 2012), Apoyando a la producción agrícola orgánica y la protección de los recursos naturales, en especial el hídrico.

Un eje importante es el fortalecimiento de la identidad cultural. El consorcio apunta a trabajar este objetivo para mantener y rescatar las costumbres pertenecientes a la raíz indígena de este sector, tomar lo positivo, como el trabajo en minga, el respeto por las personas mayores y la escucha a cada una de las personas que tienen algo que decir; del mismo modo, se abren a innovaciones en cuanto a la técnica y la tecnología, y al apoyo de las organizaciones externas.

La participación en la toma de decisiones y en las actividades del consorcio es activa; los usuarios están pendientes de las asambleas y reuniones, porque las decisiones se toman en conjunto y no por intereses de una élite o del Directorio.

Los dirigentes mencionan que existe un reconocimiento de su organización a nivel local, nacional e incluso internacional por ser un consorcio comunitario que además de centrar su interés en el bienestar de los pequeños productores, también se interesa en distribuir equitativamente el agua de riego y presentar alternativas de riego para las empresas florícolas, pequeños y grandes productores también. Esta reputación mejora gracias a la apertura a la innovación tecnológica e investigativa para prestar este servicio de la mejor manera. Para esto, cuentan con el apoyo de instituciones externas, como la Universidad Politécnica Salesiana, que ha aportado con el fortalecimiento organizacional y capacitaciones en el campo agrónomo.

Imagen externa

Actualmente, CODEMIA-CPM mantiene relación con el Consejo Provincial de Pichincha pues que esta institución está realizando un proyecto de construcción de un nuevo canal de riego, que posteriormente, cuando se encuentre listo, va a pasar a ser administrado por el consorcio, conjuntamente con una delegación del Consejo Provincial.

A través de una entrevista con el ingeniero Julio Vásquez, técnico administrativo del proyecto del Consejo Provincial en Pedro Moncayo, se pudo conocer que el Consejo Provincial tiene un buen conocimiento sobre la historia de CODEMIA-CPM y una imagen aceptable. Considera que el CODEMIA-CPM es un actor importante no

solamente dentro del sistema de riego, sino también de los temas ambientales de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, sobre todo en el área rural. Vásquez observa que es necesario que la gente del consorcio se prepare, capacite y contrate a gente especializada para el proyecto del nuevo sistema de riego, porque este canal va a tener mayores dimensiones y capacidades que el de antigua acequia Tabacundo, que actualmente administra el consorcio. También opina sobre el Directorio, refiriéndose al tiempo de vigencia y a que próximamente tendrá que estructurarse de manera administrativa y técnica.

El ingeniero Vásquez valora al consorcio como una organización de los usuarios del agua de los cantones antes mencionados, que tienen independencia del Estado; pero menciona que el Consejo Provincial siempre apoyará los proyectos y la trayectoria de CODEMIA-CPM, al igual que el Gobierno Central, a través de las distintas instancias del Estado que se ocupan de los sistemas de riego y de los proyectos sociales.

La Casa Campesina Salesiana es una ONG que realiza proyectos de desarrollo integral con las comunidades del cantón Cayambe. Ha mantenido relaciones con el consorcio porque ha apoyado al fortalecimiento organizacional del CODEMIA-CPM. El ingeniero Carlos Cabascango, perteneciente a esta organización, informa que conoce que CODEMIA-CPM es una organización que nace de la necesidad de las personas de las comunidades de apropiarse del agua para distribuirlo de mejor manera; pues, cuando estaba en manos del Municipio, no podían aprovechar ese recurso porque era distribuido mayoritariamente hacia las grandes empresas florícolas y haciendas de la zona.

A partir de esa realidad, la Casa Campesina, conjuntamente con la Universidad Salesiana, han ido apoyando el proceso de organización, a través de proyectos en beneficio de CODEMIA-CPM. Sin embargo, actualmente la directiva del consorcio ha rechazado los nuevos proyectos que la Casa Campesina había planificado para el consorcio. CODEMIA-CPM tiene una actitud reacia hacia la ayuda de esta ONG.

El ingeniero Cabascango considera que la imagen y posicionamiento del consorcio en la actualidad ha perdido la fuerza de sus inicios, sobre todo por problemas de la

dirigencia, algunas comunidades no se sienten representadas y va perdiendo credibilidad y confianza. Menciona que, según lo que él ha escuchado en las comunidades, el hecho de que el presidente del consorcio se haya postulado como candidato a asambleísta en las elecciones 2013, da una imagen negativa en la opinión de la gente, porque se considera que ha aprovechado la posición de poder de la dirigencia para sus propios intereses. Informa, también, que por esta razón política existen organizaciones de base, como la UNOPAC, la Junta de Olmedo y COINOA, que desean separarse del consorcio porque no ven beneficios para ellos.

Por otra parte, el ingeniero Cabascango informa que, a pesar de la disposición de apoyo hacia el CODEMIA-CPM que tiene su institución, el consorcio busca sacar provecho económico de los proyectos que se realizan. De esta manera reciben de mala manera la ayuda que se les propicia. Por esta razón, existe desconfianza sobre el manejo del dinero que entra al consorcio. El ingeniero Cabascango sostiene que la imagen del consorcio mejoraría si se optara por cambiar el directorio actual por líderes que tengan representación en las comunidades y manejen los recursos de manera transparente.

Como dato importante, afirma que el presidente del consorcio logró que el manejo del agua de riego pase a manos de CODEMIA-CPM por amistad con el prefecto de Cayambe de ese entonces, quien vio esta petición como una oportunidad para conseguir votos para la reelección.

La radio Inti Pacha es un medio comunitario ubicado en el cantón Cayambe, como anteriormente se ha dicho incluye en su programación, de lunes a viernes de 17:30 a 18:00, un espacio para que representantes de las distintas comunidades pertenecientes a CODEMIA-CPM den un informe a sus representados sobre las actividades, avances y problemas.

El director de la radio, economista Santiago Tipanluisa, comenta sobre la relación de este medio comunitario con el consorcio. Califica como estrecha y positiva la relación por el hecho de que ambas instituciones buscan el mismo fin: fortalecer y apoyar a las comunidades a reconstruir las actividades comunitarias, como las mingas colectivas. La imagen que tiene del consorcio, de igual manera, es positiva,

debido a la credibilidad y confianza que las comunidades depositan sobre este. Del mismo modo, manifiesta que las empresas florícolas y grandes productores tienen una relación de respeto hacia la labor de CODEMIA-CPM.

En general, los usuarios comunitarios tienen una percepción positiva sobre la labor de CODEMIA-CPM, la recepción y atención a sus quejas y el flujo de información para el mejor entendimiento y comunicación interna. Sin embargo, es importante mejorar los canales de comunicación fundamentales del consorcio, como son la asamblea y la radio comunitaria, a través de una mejor organización y sistematización de la información. La participación e interés de los usuarios es masiva; según las necesidades de cada uno, se informan sobre las actividades y proyectos del CODEMIA-CPM y participan de ellas.

En conclusión, la imagen externa de CODEMIA-CPM tiene su parte positiva y negativa. Por un lado, el posicionamiento en general es aceptable, pero la confianza y credibilidad, por otra parte, se ve afectada y debilitada por asuntos políticos y económicos, específicamente. Es un problema, del mismo modo, que el consorcio se encuentre en la posición de rechazar el apoyo de ciertas instituciones externas, con las cuales es clave relacionarse. Del mismo modo, se pone en duda la transparencia de la directiva en el manejo de los recursos del CODEMIA-CPM, por parte de organizaciones externas, como la Casa Campesina.

Proceso de comunicación de CODEMIA-CPM

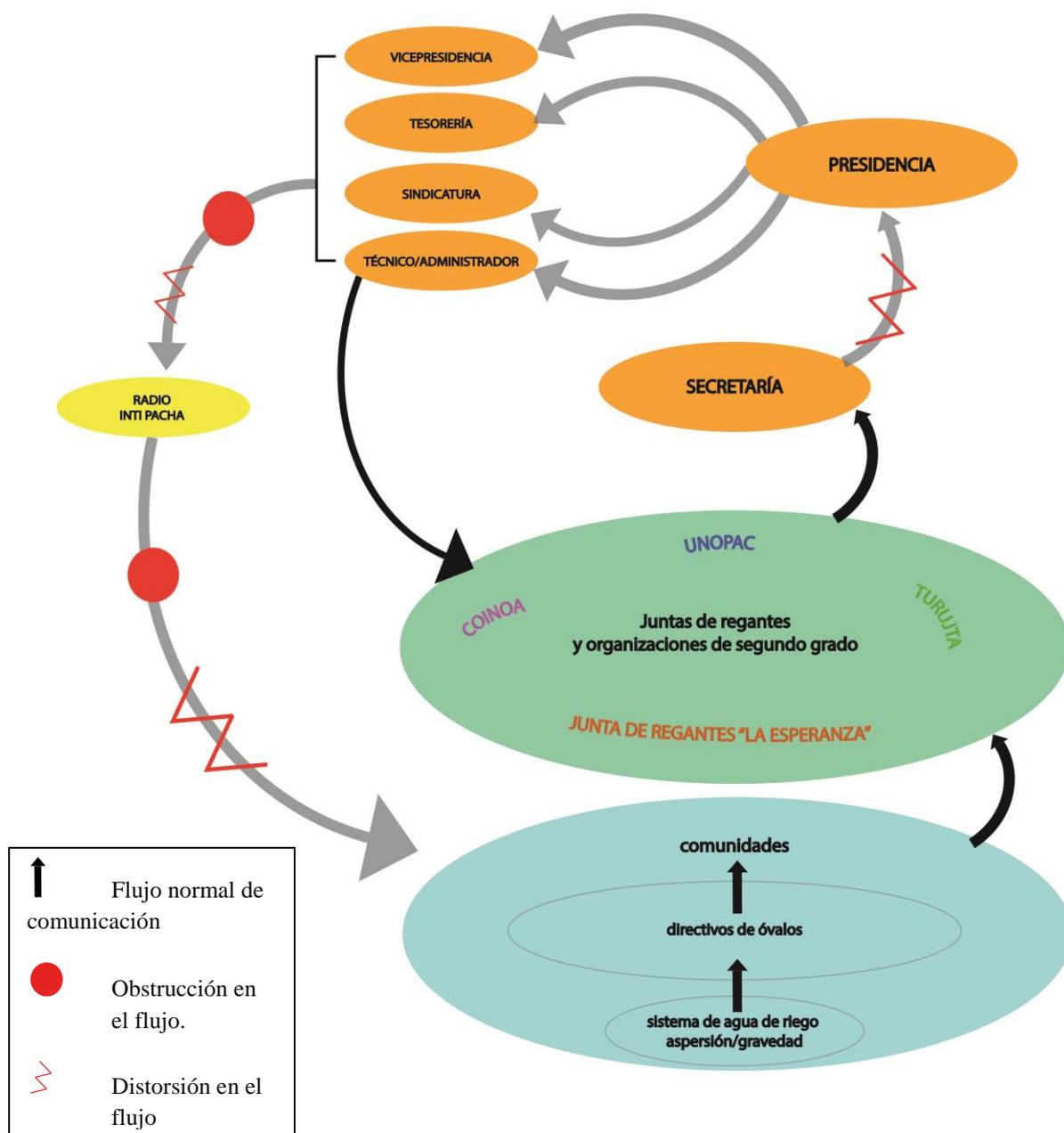


Ilustración 11. Proceso de comunicación CODEMIA-CPM
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela y Guerrero Chávez Soraya Cristina

De acuerdo a la estructura organizativa, el CODEMIA-CPM centra su trabajo y su proceso de comunicación desde las necesidades de los usuarios del agua. Por ello, comenzamos a explicar el proceso de comunicación desde “abajo”, desde el primer grupo humano en la base de la pirámide estructural. Los usuarios determinan directivas del sistema de agua por aspersión o gravedad, los encargados de esta dignidad son quienes están más cerca de lo que ocurre con estos sistemas de riego y

comunican sobre los problemas y fallas de los mismos a las directivas de óvalos, que son puertas ubicadas a lo largo de la acequia que permiten el paso del agua según la cantidad necesaria. Como se dijo anteriormente, estas formas de organización pertenecen a las comunidades. Las juntas de regantes y organizaciones de base mantienen reuniones periódicas con las comunidades a quienes pertenecen; de este modo, se enteran de los problemas, sugerencias o de las opiniones que los usuarios quisieran comunicar hacia jerarquías superiores. Con esta información, mensualmente se efectúan las asambleas generales. Los acuerdos a los que se hayan llegado pasan a la secretaría, en donde se redactará las actas de las asambleas dirigidas hacia el presidente de CODEMIA-CPM quien las revisará y aprobará. Dependiendo del nivel y de la competencia de las resoluciones, el presidente hace llegar hacia los diferentes departamentos de la directiva esta información. Desde allí pueden darse diferentes caminos: el primero, que a nivel de directiva se organice la manera de dar solución a los problemas. Cuando se han ejecutado, el informe de actividades se realiza mensualmente a través del espacio que concede la radio Inti Pacha de Cayambe. Las comunidades, al escuchar el programa de los días lunes, se enteran de los avances. Por otro lado, la segunda opción es que los problemas puedan solucionarse con mayor rapidez a través de las resoluciones que se comunican por medio de la misma Secretaría.

Sin embargo, a lo largo del proceso de flujo de comunicación se producen obstrucciones (representadas en el gráfico con ●) que producen distorsiones (↗) en el flujo normal de la información (↑). La información fluye de correcta manera hasta las juntas de regantes y organizaciones de base; sin embargo, suele suceder que la información no llega clara desde la secretaría hacia el Directorio. A partir de esa instancia, la comunicación sigue transmitiéndose pero con menos claridad, siendo menos efectivos los resultados. Del mismo modo, como hemos identificado anteriormente, al momento de utilizar los 30 minutos concedidos por la radio de Cayambe, la directiva de CODEMIA-CPM, por diferentes razones (insuficiente tiempo, pocos recursos, excesiva publicidad, etc.) no llega a manifestar toda la información. Entonces se produce una obstrucción que impide el paso efectivo de información hacia las comunidades. Del mismo modo, son muchos los usuarios del

agua que por desconocimiento no acceden a este medio, de tal modo que no se logra tener de vuelta la información requerida.

Sin embargo, en cada asamblea general se vuelve a mencionar los puntos tratados en la reunión anterior, como parte de la agenda llevada por la secretaria de CODEMIA-CPM.

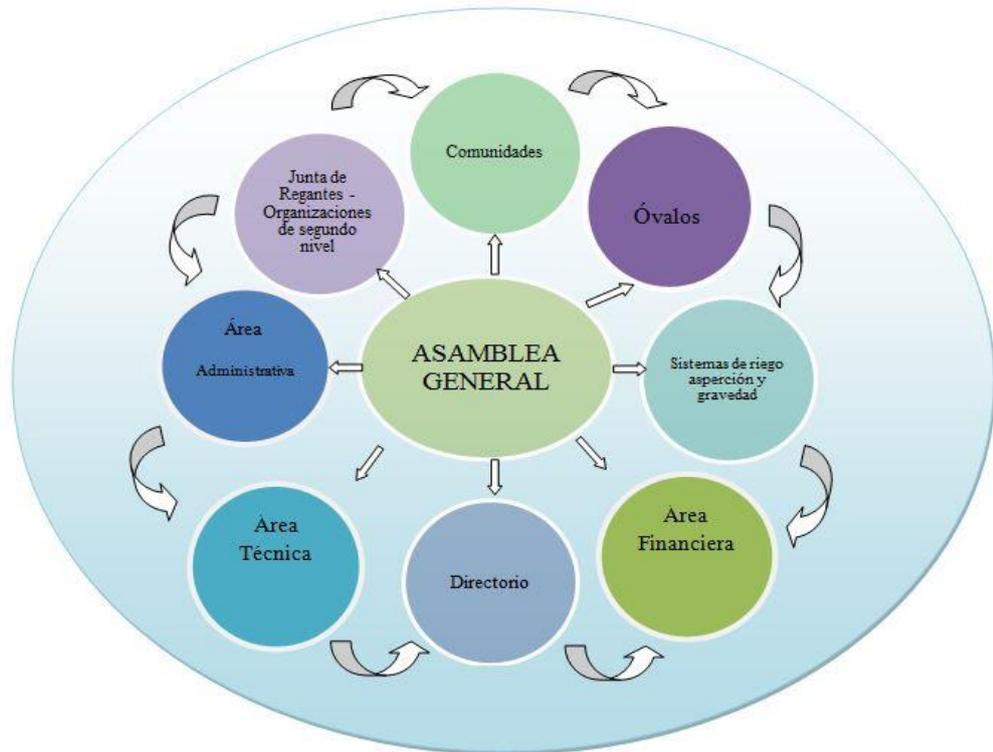


Ilustración 12. Comunicación en asambleas generales

Elaborado por: Diana Gabriela Cañas Sigüenza, Guerrero Chávez Soraya Cristina.

3.4 Análisis y conclusiones de encuestas

3.4.1 Tabulación de encuestas a nivel del Directorio de juntas de agua de CODEMIA-CPM

1. ¿Con qué frecuencia mantienen comunicación con el directorio central de CODEMIA-CPM?

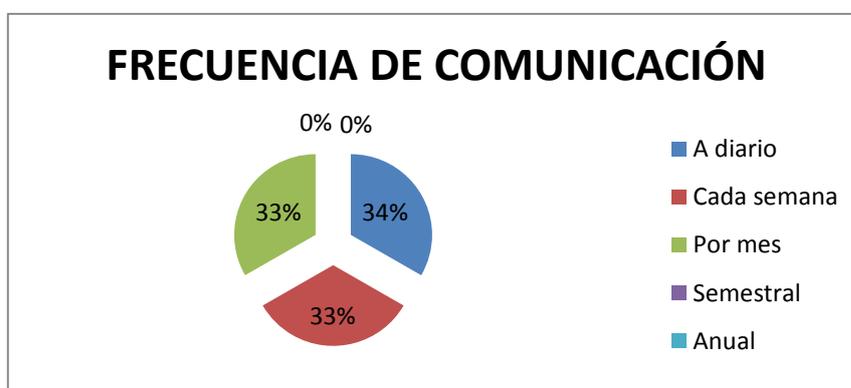


Ilustración 13. Frecuencia de comunicación
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

Del total de cuatro encuestados, en la pregunta número 1, 3 personas contestaron la opción “A diario”, “Cada semana” y “Por mes”, respectivamente; la cuarta contestó que la comunicación depende de las necesidades que se susciten.

Conclusión:

Al no haber concordancia en las respuestas, se concluye que la frecuencia en la comunicación con el directorio es informal; si bien tienen programadas reuniones y asambleas mensuales, es posible que la frecuencia aumente según las necesidades de las organizaciones y comunidades.

2. ¿Su organización se encuentra bien informada de las actividades que realiza el CODEMIA en beneficio de los actores sociales que la constituyen?



Ilustración 14. Información de actividades
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

El 100% de los encuestados (4), informa que su organización se encuentra bien informada de las actividades que realiza CODEMIA.

Conclusiones:

Los encuestados responden que siempre hay reuniones, capacitaciones, giras o reuniones con el Consejo Provincial en las que se informan adecuadamente; comentan que existe una correcta información, planificación, dirección y que se informa de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

3. ¿Considera que su organización mantiene algún conflicto con los diferentes integrantes, organizaciones o comunidades dentro del CODEMIA?

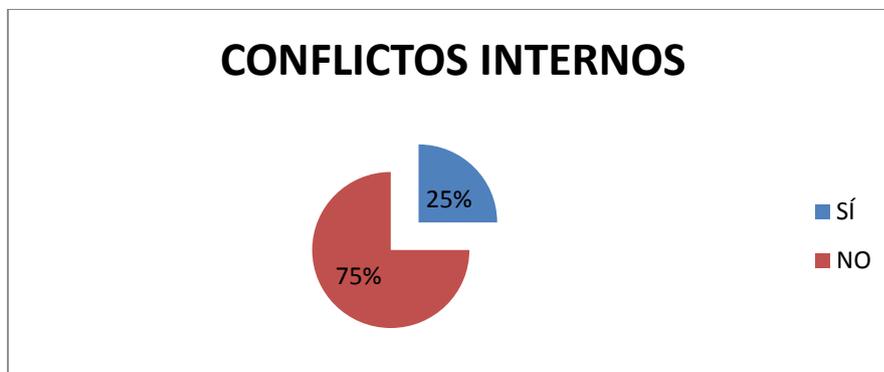


Ilustración 15. Conflictos internos

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

Del total de 4 encuestados, 3 de ellos, que corresponde el 75%, contestaron "NO" a esta pregunta. Únicamente 1, que es el 25% contestó que SÍ.

Conclusiones:

La mayoría afirma que no existen conflictos con el Directorio central ni con ninguno de los miembros de CODEMIA-CPM, los únicos conflictos que se menciona son un problema en la distribución del agua, y por tendencias políticas.

4. Indique el nivel de participación en la toma de decisiones del CODEMIA-CPM que considera que tiene su organización

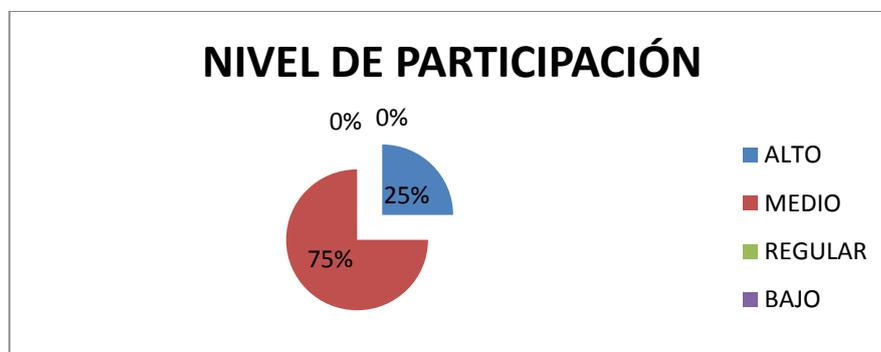


Ilustración 16. Nivel de participación

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

Del total de 4 encuestados, 3 de ellos correspondiendo el 75%, contestaron la opción “Media”, el restante respondió “Alta”.

Conclusiones:

En general, el resultado indica que existe una buena participación en la toma de decisiones, aunque hace falta mejorar la comunicación en las reuniones y asambleas, donde se llega a consensos, se logra mayor asistencia y compromiso.

5. ¿A través de qué medios se difunden las actividades del directorio del CODEMIA-CPM?

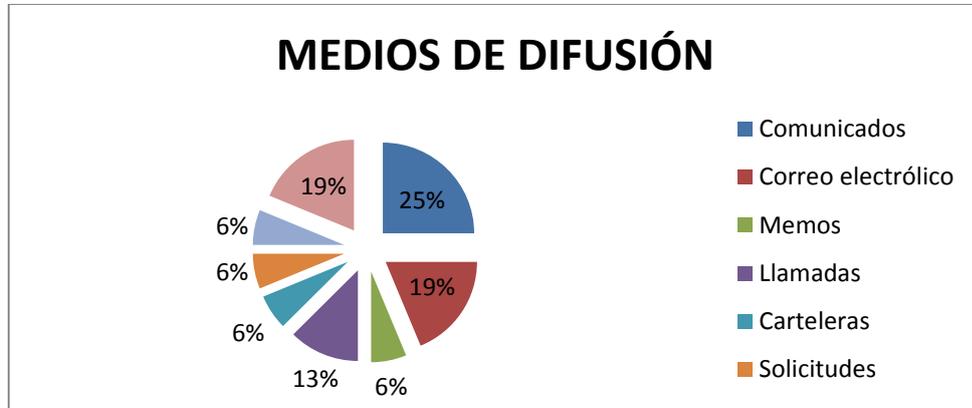


Ilustración 17. Medios de difusión

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

En esta pregunta de opción múltiple el 31% corresponde a “Comunicados”, 23% “Correo electrónico”, 19% “Radio”, 15% “Llamadas”, el resto de opciones únicamente tuvo una votación respectivamente.

Conclusiones:

Los resultados indican que el medio que más usan es el comunicado, seguido por el correo electrónico; sin embargo, hay que indicar que al ser una organización popular, no todos tienen acceso a la tecnología adecuada para usar de mejor manera este medio; le sigue la radio, pues semanalmente se comunican a través de la radio Inti Pacha; la siguiente opción son las llamadas, medio informal pero muy recurrente cuando se suscitan emergencias o necesidades inmediatas.

6. ¿Cree que estos medios de comunicación son los adecuados para la difusión de las actividades de CODEMIA-CPM?

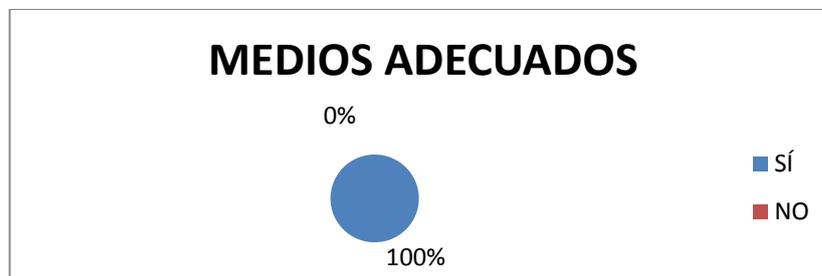


Ilustración 18. Medios adecuados

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

El 100% de los encuestados, (4) informa que los medios antes mencionados son adecuados para el correcto flujo de información.

Conclusiones:

En general, la mayoría se siente a gusto con la forma de manejar la comunicación que se mantiene hasta ahora, vale resaltar que la comunicación se da en su mayoría a través del medio oral, como las llamadas, los comunicados y la radio.

7. Valore las formas de comunicación directa que mantiene la dirección del CODEMIA-CPM.

COMUNICACIÓN DIRECTA	VALORACIÓN				JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
	1	2	3	4	
Asambleas	0	1	2	1	A veces falta comunicación de actividades. No hay asistencia del 100% Puntos de resolución. La asistencia depende de las necesidades
Reuniones	0	1	1	0	Se comunica temas importantes Hay asistencia. Informativos
Capacitación	0	1	1	0	Necesario Hay convocatoria
Eventos culturales	0	1	0	0	Participa una delegación de CODEMIA-CPM
Juntas	0	0	2	0	Información entre compañeros Tienen acogida
Monitoreo	0	0	0	2	Permanentemente Planificación

Tabla 12. Formas de comunicación directa
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

En la opción “Asamblea” la mayor valoración fue 3, que corresponde al 50%. En la opción “Reuniones” se presentó un empate entre 2 y 3. En “Capacitación” ocurrió un empate entre 2 y 3. En “Eventos culturales” la mayor valoración fue 2. En “Juntas” la mayor valoración fue 3. En “Monitoreo” la mayor valoración es de 4.

Conclusiones:

En la opción “Asamblea”, el 50% la valoró como buena porque trata sobre temas que necesitan una resolución, pero observaron que a veces falta comunicación de actividades, no hay asistencia al 100% porque depende de las necesidades que surjan en las comunidades o en las familias.

En la opción “Reuniones” la valoración es media, y las observaciones son que las reuniones son informativas, que sí hay asistencia y se comunica temas importantes.

En la opción “Capacitación” la valoración es media, los encuestados indican que son necesarias y que hay convocatoria.

En la opción “Eventos culturales” la valoración es baja, porque solamente asiste una delegación de CODEMIA.

En la opción “Juntas” la valoración es buena porque tiene acogida y porque la comunicación entre compañeros es buena.

En la opción “Monitoreo” la valoración es la máxima porque indican que se realiza permanentemente y en base a una planificación.

8. ¿A través de qué medios se difunden las actividades de su organización con su comunidad?

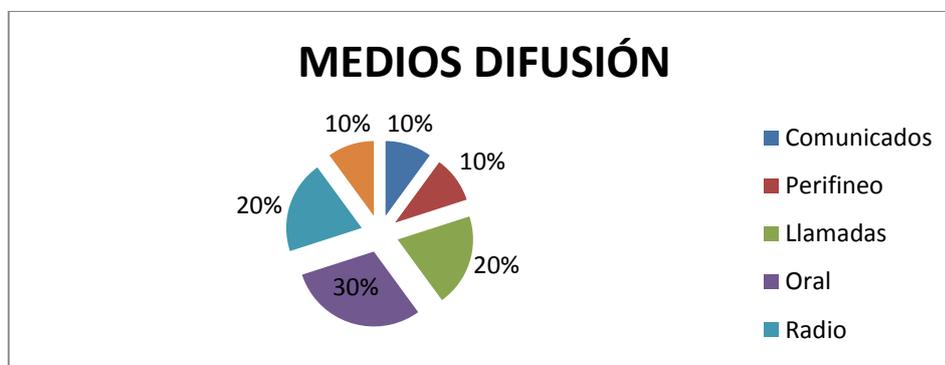


Ilustración 19. Medios de difusión

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

Los resultados muestran que el 30% se comunica “Vía oral”, el 20% a través de “La Radio”, el otro 20% por medio de “Llamadas” y el resto que contiene el 10% de la votación respectivamente: “Comunicados, Perifoneo y Oficios”.

Conclusiones:

La mayoría de los integrantes de las comunidades se comunica frecuentemente a través de conversaciones o avisos orales, es importante también la existencia de la radio para apoyar este tipo de información de circulación oral. Las llamadas son frecuentes y en cuanto a comunicados se da muy poco.

9. Valore las formas de comunicación directa que mantienen con sus comunidades

COMUNICACIÓN DIRECTA	VALORACIÓN				JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
	1	2	3	4	
Asambleas	0	1	1	1	Resolución de conflictos Mantiene la organización No hay asistencia por conflictos
Reuniones	0	1	0	1	No hay asistencia por conflictos Información por delegados
Capacitación	1	0	0	0	Hay pocas
Eventos culturales	0	0	1	1	Hay asistencia Todos participan
Juntas	0	0	1	0	No hay asistencia
Monitoreo	0	0	0	0	

Tabla 13. Formas de comunicación con las comunidades

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

En la opción “Asamblea” se presentó un empate entre 2 y 3. En la opción “Reuniones” se presentó un empate entre 2 y 4. En “Capacitación” la mayor valoración fue 1. En “Eventos culturales” ocurrió un empate entre 3 y 4. En “Juntas” la mayor valoración fue 3. En “Monitoreo” no hubo valoración.

Conclusiones:

En la opción “Asamblea”, la valoración es media, se observa que en este tipo de asambleas se resuelve conflictos, son permanentes pero a veces hay falta de asistencia, por conflictos internos.

En la opción “Reuniones” la valoración es media, pues se observa que la asistencia se da por medio de delegados por cada junta de agua y que a veces no hay total asistencia por conflictos internos.

En la opción “Capacitación” la valoración es baja. Los encuestados indican que hay pocas capacitaciones.

En la opción “Eventos culturales” la valoración es alta, porque hay asistencia y todos participan.

En la opción “Juntas” la valoración es buena pero se observa que no hay completa asistencia.

10. ¿Cree usted que estos medios de comunicación son los aptos para un adecuado flujo de información?

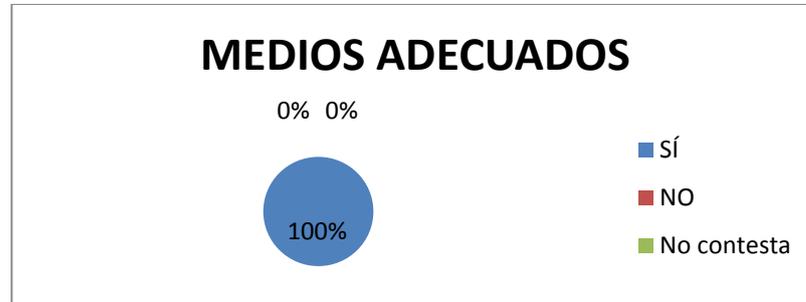


Ilustración 20. Medios adecuados

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

El 100% de los encuestados, (4) informa que los medios antes mencionados son adecuados para el correcto flujo de información.

Conclusiones:

En general, la mayoría se siente a gusto con la forma de manejar la comunicación que se mantiene hasta ahora, vale resaltar que esta se da en su mayoría a través del medio oral, como las llamadas, la radio y el perifoneo.

11. Indique la frecuencia del flujo de información que mantienen ustedes como organización parroquial con sus comunidades

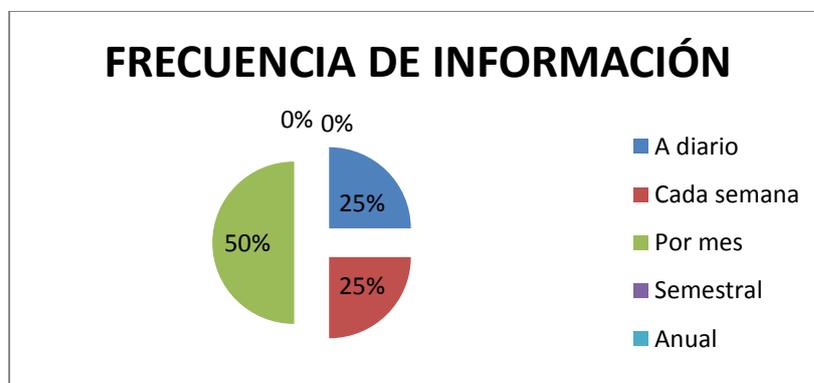


Ilustración 21. Frecuencia de información

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

Del total de (4) encuestados, el 50% indicó la opción “Por mes”, el 25% “a diario” y el otro 25% “Cada semana”.

Conclusiones:

El 50% informa que la comunicación entre la organización y las comunidades que la conforman se realiza en un periodo mensual. El resto “ A diario” y “Cada semana” respectivamente.

12. ¿Cómo cree que podría mejorar la comunicación entre CODEMIA-CPM y los usuarios?

- ✓ Comunicación personal, a través de la emisora, canales.
- ✓ Mayor difusión por medio de impresos
- ✓ Un mecanismo de espacios comunitarios
- ✓ Mejorar las reuniones, llegar a entendimientos, hablar sobre las necesidades reales.

13. ¿La organización maneja algún medio de comunicación comunitario?

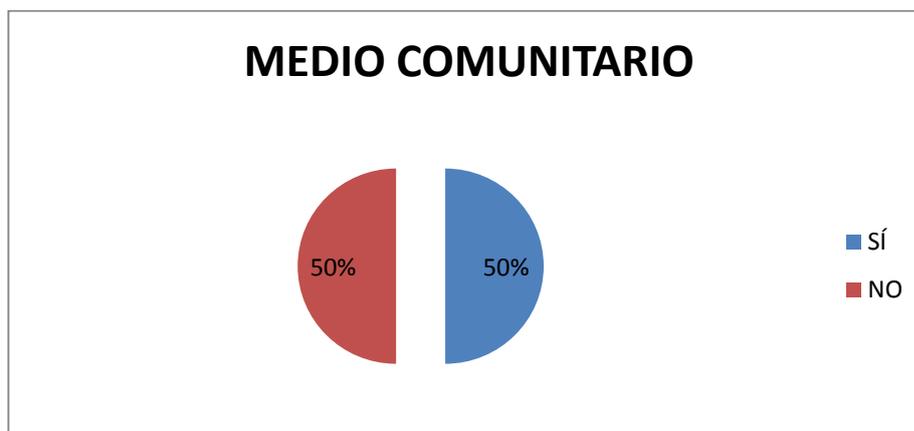


Ilustración 22. Medio comunitario

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela. Guerrero Chávez Soraya Cristina.

Análisis:

El 50% afirma tener un medio comunitario dentro de su organización. En este caso hacen referencia a la radio Inti Pacha que se encuentra ubicada en la parroquia Tuructag, los días lunes en la noche las parroquias pertenecientes a CODEMIA envían una delegación para informar a los usuarios sobre las actividades. El porcentaje restante (50%) menciona que su comunidad no maneja un medio comunitario.

Conclusiones generales:

La frecuencia en reuniones y comunicaciones es informal, según las necesidades que se presenten, además de las programadas cada mes.

La información es adecuada y existen pocos conflictos al interior de CODEMIA, algunos conflictos son de carácter político o por la distribución del agua.

La asamblea es el principal medio de relacionamiento y comunicación, aunque falta mejorar la comunicación en cuanto a la convocatoria, medios impresos que faciliten y sintetizen la información y fortalezcan los acuerdos.

La radio es un medio importante para las comunidades del sector, no tanto para las empresas y haciendas, sin embargo, es necesario fortalecer y mejorar el programa para conseguir una comunicación más fluida y de doble vía.

3.4.2 Tabulación y análisis de encuestas a nivel de usuarios del cantón Pedro Moncayo.

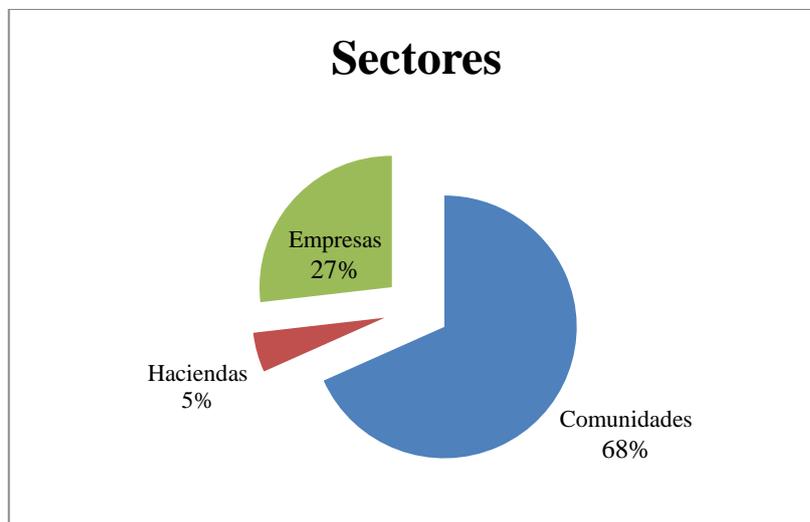


Ilustración 23. Sectores

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela, Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

Del total de 41 encuestados, 28 de los asistentes pertenecen a “Comunidades”, esto corresponde el 68%. 11 pertenecen a “Empresas”, que corresponden al 27%. Tan solo 2 personas pertenecen al sector de “Haciendas”, con el porcentaje del 2%.

1. ¿Conoce qué es el CODEMIA-CPM y cuál es su labor?

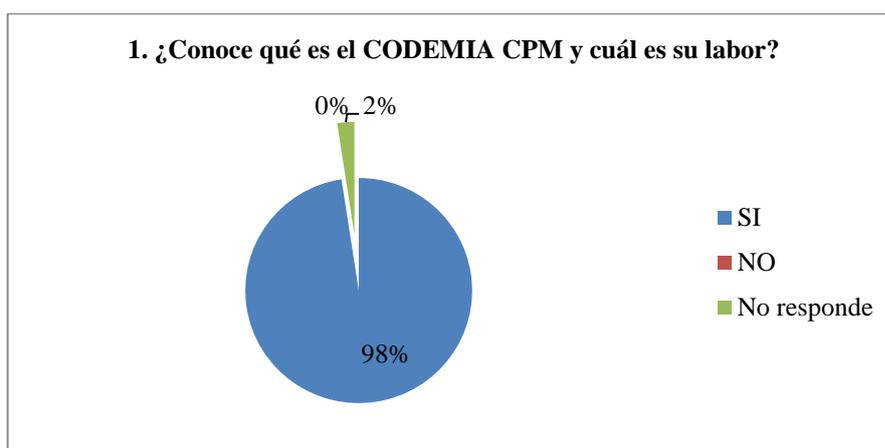


Ilustración 24. El CODEMIA-CPM y su labor

Elaborado por: Cañas Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

Del total de 41 encuestados, 40, que corresponde al 98%, contestaron que SI a esta pregunta. Y tan solo una persona que corresponde al 2 % NO CONTESTA.

Conclusiones:

Se concluye que la mayor parte de los encuestados conocen qué es el CODEMIA y la labor que realiza. Las respuestas de los encuestados se resumen en que el CODEMIA es una organización que administra el agua de riego.

Del sector usuarios, que contempla 28 personas, nos mencionan que conocen que el CODEMIA es una organización en base a reglamentos que administra el agua de riego de la acequia Tabacundo.

Por otro lado el sector de las empresas con 11 personas, menciona que conoce acertadamente que el CODEMIA es la institución que administra el agua de riego comunitaria.

Y finalmente el sector de las haciendas conformado por 2 personas comenta que el CODEMIA es la organización que administra el agua de riego.

2. ¿De qué FORMA y con qué frecuencia usted se entera de las actividades que realiza el CODEMIA-CPM?

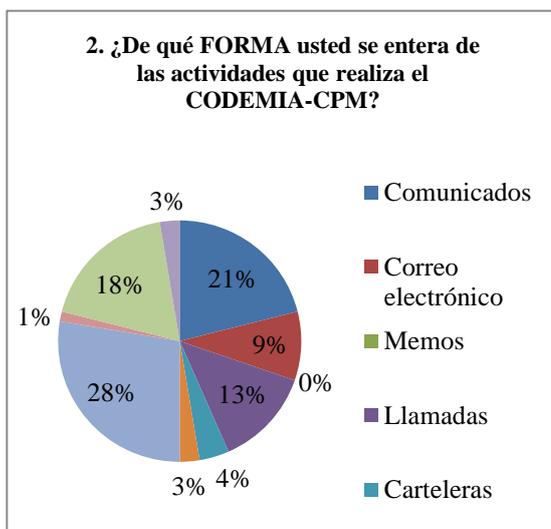


Ilustración 25 Medios

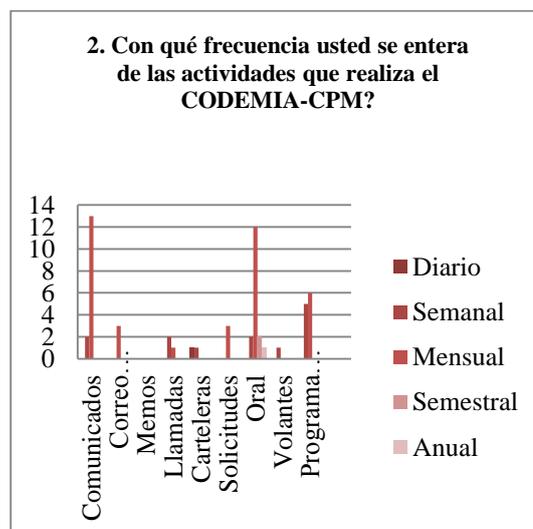


Ilustración 26 Frecuencia

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela, Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis

Por el medio:

Del universo de los encuestados, se manifiesta lo siguiente: 28% que corresponde a 21 personas dicen que se comunican de forma “Oral”, el 22%, es decir 16 personas, dicen que por medio de “Comunicados”, el 19% que equivale a 14 personas manifiestan que por medio del “Programa Radial”, mientras que un 9% equivalente a 7 personas, dicen comunicarse por medio de “Llamadas”. Las cifras de 4% y 1 %, correspondiente a 2, 2 y 1 personas, dicen que mantienen comunicación por Carteleras, Solicitudes y Volantes, respectivamente. Mientras un 3% no responde.

Por frecuencia:

El gráfico indica que la mayor frecuencia de uso del medio se encuentra en los “Comunicados mensuales”, seguidos de las asambleas que es la forma “Oral”, luego viene el “Programa radial”, las “Solicitudes” y finalmente las “Llamadas”. La segunda frecuencia es la semanal con un alto rango en el “Programa radial”, seguido de la “Vía oral”, “Llamadas” y “Comunicados”. Finalmente se visualiza un nivel

muy bajo en la frecuencia diaria y anual, donde los medios más utilizados son: “Oral” y “Carteleras” respectivamente.

Conclusiones:

Se puede concluir claramente que la forma y frecuencia que tienen mayor cobertura es la “Oral”, es decir, las asambleas mensuales. Además, también mencionar que la comunicación de las actividades que realiza el CODEMIA se difunde en una medida proporcional con los comunicados mensuales. Seguido del programa Radial, semanal. Apoyados de medios como las llamadas y correos electrónicos medios de acceso para algunos usuarios.

Con respecto a los sectores podemos evidenciar que en el sector de los usuarios contestaron en su mayor parte que reciben información de las actividades del CODEMIA principalmente de forma oral, es decir por las asambleas mensuales, seguidamente de los comunicados y el programa radial semanal y por correos electrónicos y solicitudes en un menor porcentaje.

En el sector de las empresas, vemos en cambio que su medio de comunicación más usado son las vías orales; con frecuencia semanal y mensual. Seguidamente en un porcentaje igual por comunicados, correos electrónicos, el programa radial con una frecuencia semanal y mensual, los volantes, llamadas y carteleras tienen un porcentaje mínimo, del mismo modo semanal y mensual.

Por último en el sector de las haciendas vemos que su comunicación se mantiene por comunicados, correo electrónico y de forma oral con una frecuencia mensual.

3. ¿A través de qué medio manifiesta sus necesidades o quejas ante el CODEMIA-CPM?

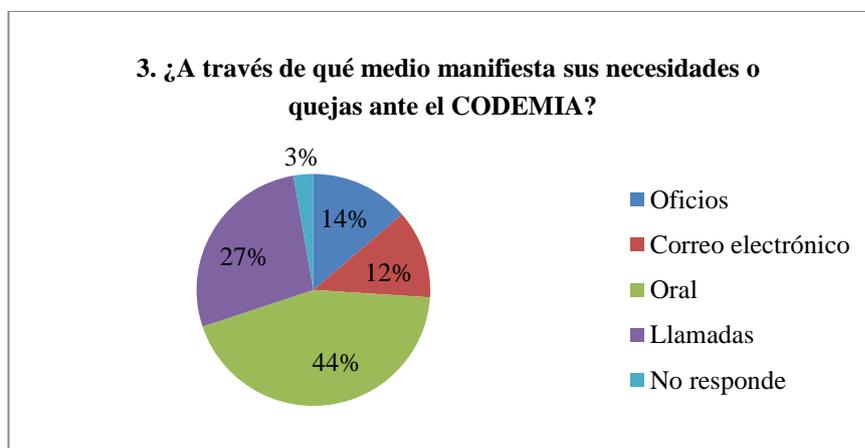


Ilustración 27. Vía de comunicación

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

En el gráfico podemos observar que los usuarios manifiestan sus necesidades o quejas ante el CODEMIA-CPM, en su mayor parte mediante, de forma oral con un 44% que representa a 32 personas. El medio que le sigue son las llamadas con un 27% que equivale a lo que dicen 20 personas. 10 y 9 personas, con un porcentaje de 14% y 12% dicen que por oficios y correo electrónico, respectivamente. Y tan sólo el 3%, que representa a dos personas no responde a esta pregunta.

Conclusiones:

Se concluye de forma acertada que los usuarios prefieren manifestar sus quejas o necesidades mediante la vía oral y en un porcentaje menor por llamadas. Pues de esta manera pueden tener una comunicación directa. Muy pocos prefieren utilizar oficios y correos electrónicos pues su respuesta puede tardarse más que con un medio de comunicación directa.

En el sector de los usuarios se refleja lo siguiente: que la forma más directa que pueden tener un respuesta pronta es mediante la vía oral, seguidamente de las llamadas, y en un porcentaje parecido con los oficios y correos electrónicos que tienen necesitan un tiempo determinado para una respuesta.

Por otro lado el sector de empresas manifiesta que utiliza la vía oral y las llamadas para una pronta respuesta, pero también utilizan el correo electrónico y en menor medida los oficios.

El sector de las haciendas muestra que la vía oral es medio mas práctico, además que también utilizan las llamadas y los oficios en un rango menor.

4. ¿Sus requerimientos han tenido respuesta por parte del CODEMIA-CPM?

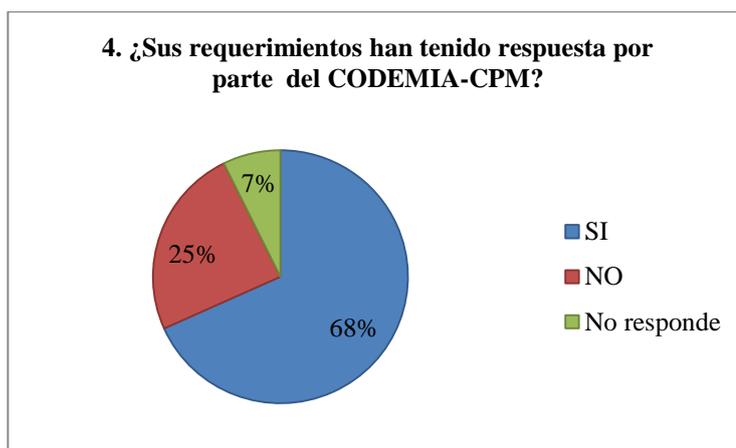


Ilustración 28. Respuesta de CODEMIA-CPM.

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis

Por el medio:

Del universo de los encuestados, se manifiesta lo siguiente: 28% que corresponde a (21) personas dicen que se comunican de forma “Oral”, el 22%, es decir (16) personas, dicen que por medio de “Comunicados”, el 19% que equivale a (14) personas manifiestan que por medio del “Programa Radial”, mientras que un 9% equivalente a (7) personas, dicen comunicarse por medio de “Llamadas”. Las cifras de 4% y 1 %, correspondiente a 2, 2 y 1 personas, dicen que mantienen comunicación por “Carteleras”, “Solicitudes” y “Volantes”, respectivamente. Mientras un 3% no responde.

Por frecuencia:

El gráfico indica que la mayor frecuencia de uso del medio se encuentra en los “Comunicados mensuales”, seguidos de las asambleas que es la forma “Oral”, luego viene el “Programa radial”, las “Solicitudes” y finalmente las “Llamadas”. La segunda frecuencia es la semanal con un alto rango en el “Programa radial”, seguido de la “Vía oral”, “Llamadas” y “Comunicados”. Finalmente se visualiza un nivel muy bajo en la frecuencia diaria y anual, donde los medios más utilizados son: “Oral” y “Carteleras” respectivamente.

Conclusiones:

Se puede concluir claramente que la forma y frecuencia que tienen mayor cobertura es la “Oral”, es decir, las asambleas mensuales. Además, también mencionar que la comunicación de las actividades que realiza el CODEMIA se difunde en una medida proporcional con los comunicados mensuales. Seguido del programa Radial, semanal. Apoyados de medios como las llamadas y correos electrónicos medios de acceso para algunos usuarios.

Con respecto a los sectores podemos evidenciar que en el sector de los usuarios contestaron en su mayor parte que reciben información de las actividades del CODEMIA principalmente de forma oral, es decir por las asambleas mensuales, seguidamente de los comunicados y el programa radial semanal y por correos electrónicos y solicitudes en un menor porcentaje.

En el sector de las empresas vemos en cambio que su medio de comunicación más usado son las vías orales, con frecuencia semanal y mensual. Seguidamente en un porcentaje igual por comunicados, correos electrónicos, el programa radial con una frecuencia semanal y mensual, los volantes, llamadas y carteleras tienen un porcentaje mínimo, del mismo modo semanal y mensual.

Por último en el sector de las haciendas vemos que su comunicación se mantiene por comunicados, correo electrónico y de forma oral con una frecuencia mensual.

5. ¿Usted ha tenido algún conflicto con el directorio del CODEMIA-CPM?

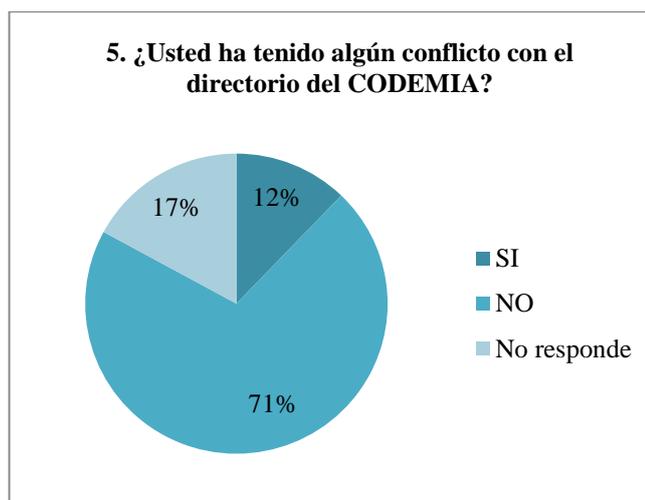


Ilustración 29. Conflictos con el directorio

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

En el gráfico observamos un 71% que corresponde a 29 personas que no ha llegado a tener ningún conflicto con el CODEMIA, por otro lado está un 17% representado por 5 personas que sí han tenido algún conflicto y un 12%, es decir 7 personas no responden a esta pregunta.

Conclusiones:

En esta pregunta se concluye que los usuarios en su gran mayoría no mantienen ningún conflicto con el CODEMIA. Las personas que sí tuvieron conflictos mencionan que las razones detonantes fueron falta de seriedad, problemas de carácter social, por suspensión de servicio o por no comunicar oportunamente y por la cantidad de suministro del agua.

Con respecto a los sectores se entiende que:

Los usuarios dicen en su mayor parte no mantener ningún conflicto con el CODEMIA, el porcentaje que dice haber mantenido conflictos (4) dice que las razones más frecuentes son por la inequidad en el suministro del agua y una mala organización. Hay un porcentaje de personas que no responde a esta pregunta (5).

El sector de los empresarios (7) menciona que no han tenido ningun conflicto con el CODEMIA, mientras (3) personas aseguran haber tenido algún conflicto, las razones que se mencionan son de carácter social, malos entendidos y por el corte de servicio sin previo aviso. Por otro lado (1) persona no responde a esta pregunta.

Las haciendas mencionan no tener conflicto alguno con el CODEMIA.

6. ¿Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones en una asamblea general?

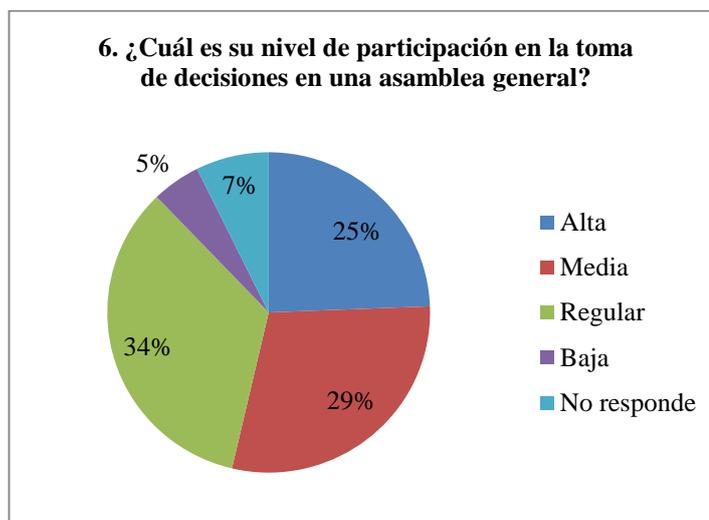


Ilustración 30. Nivel de participación

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela, Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

Como podemos evidenciar en el gráfico, los encuestados mencionan en un 34% equivalente a (14) personas que su nivel de participación en la toma de decisiones es “Regular”. El 29%, que representan (12) personas dice que su nivel es “Medio”. El 25 % correspondiente a (10) personas tiene un nivel “Alto”, un 5%, es decir 2 personas menciona un nivel “Bajo” y finalmente, un 7%, equivalente a (3) personas, no responde a esta pregunta.

Conclusiones:

Se concluye que el nivel de participación de los usuarios en la toma de decisiones se encuentra en un nivel regular, las razones se mantienen en que no se cambia de representantes y no hay mayor participación. En el nivel medio de participación se menciona que hay poca asistencia de los usuarios y que el espacio de las reuniones no es adecuado para el número de personas que asisten. En el nivel alto se manifiesta que por ser una asamblea todos participan con voz y voto. Por último en el nivel bajo los usuarios afirman que no hay la asistencia ni el espacio adecuado.

En los sectores:

Los usuarios mencionan en su mayor parte (12) que su nivel de participación en la toma de decisiones tiene un nivel regular, (9) personas manifiesta que su nivel de participación como usuario tiene un nivel medio, (6) personas de los usuarios dicen que su nivel es alto. Y (1) persona no responde a esta pregunta.

Los empresarios, por su lado, tienen un nivel de participación alto (8), dos (2) dicen que su participación está en un nivel medio y tan solo una (1) persona menciona que su nivel es bajo. El grupo de el nivel alto manifiesta que sus razones son: están dispuestos a colaborar y mantienen derecho de tener voz y voto en la asamblea.

En el sector de las haciendas una contesta que el nivel de participación es regular, mientras la otra hacienda no responde a esta pregunta.

7. Califiquen la atención del CODEMIA-CPM hacia los usuarios

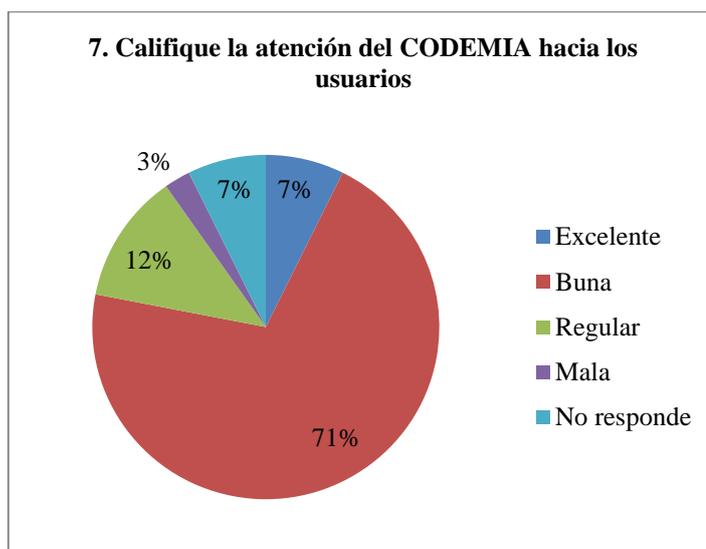


Ilustración 31. Atención del CODEMIA-CPM

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

En el gráfico podemos observar que el 71% , que representa a (29) usuarios califica la atención del CODEMIA en un nivel “Buena” un 12% equivalente (5) personas menciona que es “Regular” el 7%, es decir (3) personas nos comenta que la atención es “Excelente” un 3%, representado por (1) persona nos dice que la atención es “Mala” y un 7% , equivalente a (2) personas, no responde a esta pregunta.

Conclusiones:

Se concluye claramente que los usuarios califican mayoritariamente como “Buena” la atención que les brinda el CODEMIA, muy pocos califican como “Regular” o “Excelente”, tan solo una persona nos dice que es “Mala”. Esto significa que para un mejor rendimiento del CODEMIA es necesario que se llegue a un nivel excelente.

En los sectores las repuestas fueros las siguientes:

Afirman que la atención es “Buena” (12), (4) personas dicen que la atención está en un nivel “Regular”, (2) personas mencionan que es “Excelente” y tan solo una (1) que se encuentra en un nivel “Malo”.

Los empresario por su parte afirman rotundamente que la atención es “Buena”, (1) persona cree que es “Excelente” y otra no responde a esta pregunta.

En el caso de las haciendas, una cree que la atención es “Buena”, mientras la otra califica como “Regular”.

8. ¿Cómo cree que podría mejorar la comunicación entre CODEMIA-CPM y todos los usuarios?

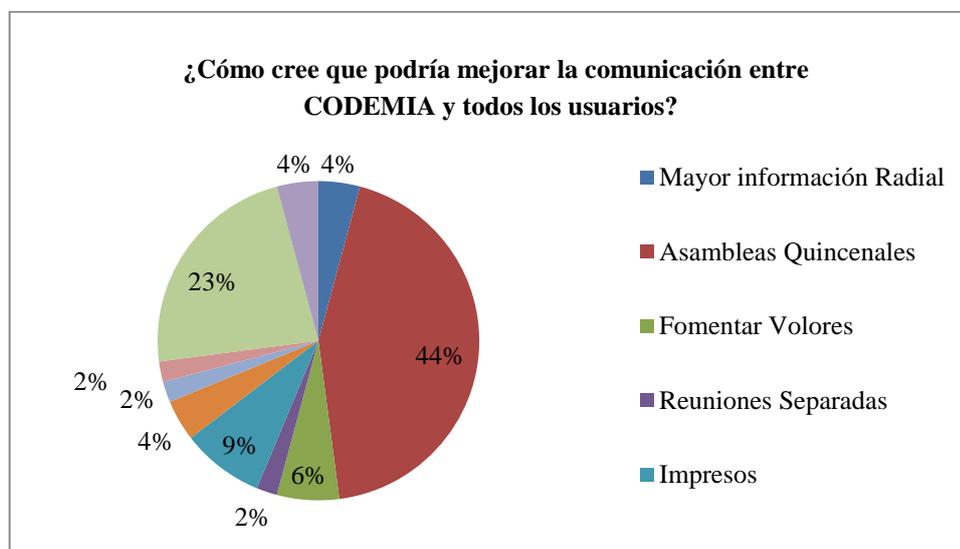


Ilustración 32. Mejora de la comunicación

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis

Por el medio:

En el gráfico evidenciamos que en un 45% equivalente a (29) usuarios encuestados, afirma que el presidente de su organización se comunica por medios orales, el 23% , es decir (15) usuarios lo escuchan por radio, el 16% , que representa a (10) personas, recibe comunicados. Existen dos grupos con un porcentaje del 2% que representan a (8) personas, que dicen recibir información por correo y llamadas, y finalmente un 2 % que mira por carteleras.

Por la frecuencia:

La frecuencia con la que más se recibe información por parte del presidente de la junta es mensual por medios orales, es decir por asambleas o conversaciones. El programa radial y los comunicados son mensuales, semanales y diarios. Algunas personas utilizan el correo electrónico a diario y también las llamadas.

Conclusiones:

La comunicación que se maneja entre el presidente de la junta y los usuarios básicamente es mensual por medio de la vía oral, programa radial y las llamadas, cabe recalcar que en ciertos casos se utiliza a diario llamadas o correos electrónicos.

En los sectores se evidencia que:

Los usuarios dicen que el presidente se comunica por vía oral, con una frecuencia mensual, por el programa radial semanal y por comunicados mensuales. Muy poco por correos o llamadas.

Los empresarios afirman que proporcionadamente según sea el caso reciben información en su mayor parte mensual, principalmente por vía oral, programa radial, llamadas, vía correo electrónico comunicados y carteleras.

Las haciendas comentan que reciben información cada quince días, por medio de comunicados y vía oral.

9. El presidente de su organización, ¿cómo y con qué frecuencia tiene contacto con los usuarios?

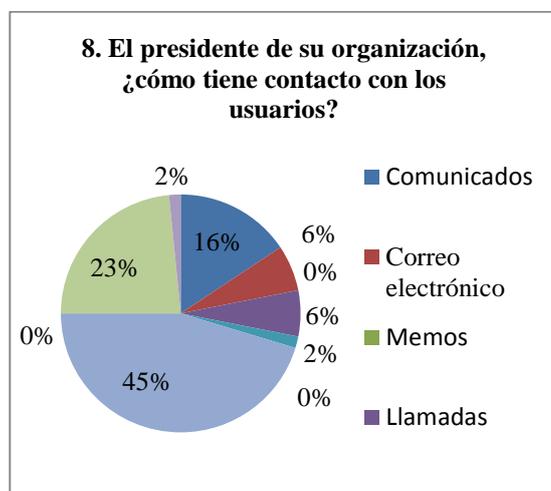


Ilustración 33. Medio de comunicación con la organización

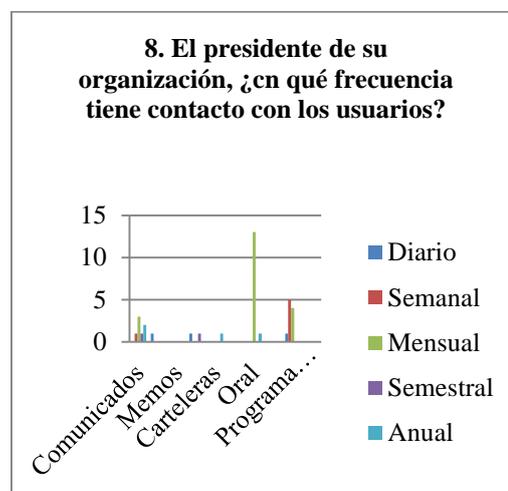


Ilustración 34. Frecuencia de comunicación con la organización

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis

Por el medio:

En el gráfico evidenciamos que en un 45% equivalente a (29) usuarios encuestados, afirma que el presidente de su organización se comunica por medios orales, el 23% , es decir (15) usuarios lo escuchan por radio, el 16% , que representa a (10) personas, recibe comunicados. Existen dos grupos con un porcentaje del 2% que representan a (8) personas, que dicen recibir información por correo y llamadas, y finalmente un 2 % que mira por carteleras.

Por la frecuencia:

La frecuencia con la que más se recibe información por parte del presidente de la junta es mensual por medios orales, es decir por asambleas o conversaciones. El programa radial y los comunicados son mensuales, semanales y diarios. Algunas personas utilizan el correo electrónico a diario y también las llamadas.

Conclusiones:

La comunicación que se maneja entre el presidente de la junta y los usuarios básicamente es mensual por medio de la vía oral, programa radial y las llamadas, cabe recalcar que en ciertos casos se utiliza a diario llamadas o correos electrónicos.

En los sectores se evidencia que:

Los usuarios dicen que el presidente se comunica por vía oral, con una frecuencia mensual, por el programa radial semanal y por comunicados mensuales. Muy poco por correos o llamadas.

Los empresarios afirman que proporcionadamente según sea el caso reciben información en su mayor parte mensual, principalmente por vía oral, programa radial, llamadas, vía correo electrónico comunicados y carteleras.

Las haciendas comentan que reciben información cada quince días, por medio de comunicados y vía oral.

10. ¿Conoce usted sobre conflictos entre usuarios y el presidente de la organización?

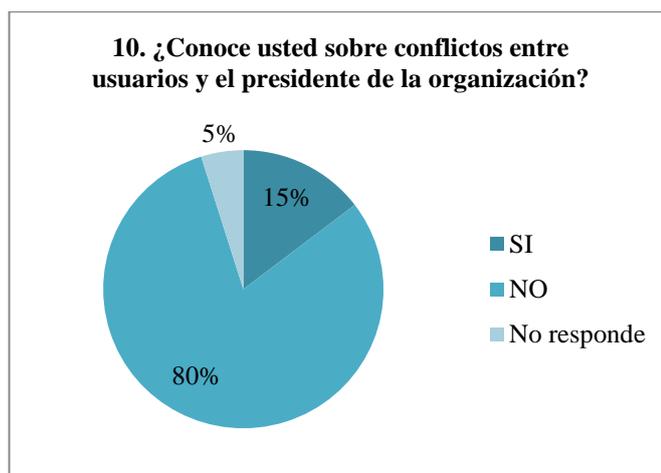


Ilustración 35. Conflictos entre usuarios y organización

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

Del universo de los usuarios encuestados, el gráfico nos muestra que el 80%, equivalente a (33) personas, conoce sobre conflictos entre el presidente de la junta y los usuarios; el 15%, es decir (6) personas, desconoce si existe algún conflicto, por otro lado un 5 %, representando a (2) personas no responden a esta pregunta.

Conclusiones:

Se concluye evidentemente que no existen conflictos entre el presidente y los usuarios, pues el 15% de los que mencionan que sí, dan las siguientes razones: saben de conflictos por el suministro de agua, y por malos entendidos y acusaciones sin fundamento.

En los sectores se evidencia que:

Los usuarios dicen que no conocen de conflictos entre usuarios y el presidente de la junta, en su mayor parte; el resto menciona que está al tanto, y que los conflictos son por malos entendidos, acusaciones sin fundamento y sobre todo por el injusto suministro de agua.

Los empresarios no conocen de conflictos entre usuarios y el presidente de la junta. Las haciendas mencionan que tampoco conocen de algún conflicto entre los usuarios y el presidente.

11. Cuál es su nivel de participación dentro de su comunidad

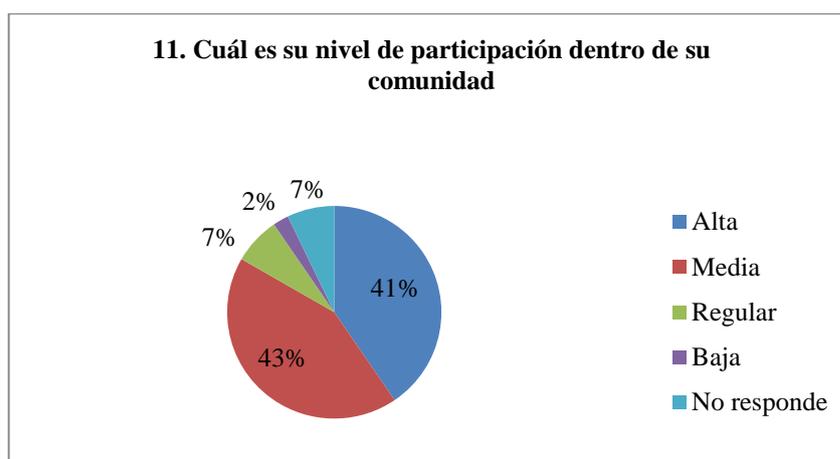


Ilustración 36. Participación dentro de la comunidad

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

El gráfico de los usuarios encuestados muestra que un 43%, equivalente a (18) personas dice que su grado de participación en la comunidad tiene un nivel “Medio”, un 41%, es decir (17) personas mencionan que su nivel es “Alto”, dos grupos de 7% representado por (3) personas dice que es “Regular” y el resto no responden. Finalmente un 2% es decir (1) persona se califica con un nivel “Bajo”.

Conclusiones:

En su mayoría los usuarios califican su nivel de participación en la comunidad como “Alto” y “Medio”, las razones son: tienen voz y voto, están dispuestos a colaborar y a participar. En el caso del nivel “Regular” y “Bajo”, opinan que no existe integración.

En los sectores podemos apreciar:

Dos usuarios (2) no responde a esta pregunta, (2) piensan que es de nivel “Regular”, el resto opina que su participación está en un nivel “Medio” y “Alto”.

Los empresarios por su parte afirman que su participación se encuentra en un nivel “Medio”, (2) personas piensan que su nivel es “Alto” y una persona cree que su nivel es “Bajo”, porque en el lugar de las reuniones hay muchas personas y el espacio no es adecuado. Por otro lado una persona no contesta.

Las haciendas creen que están en un nivel “Medio” y “Regular”

12. ¿Escucha usted el programa radial que presenta CODEMIA-CPM a través de la radio Inti Pacha?

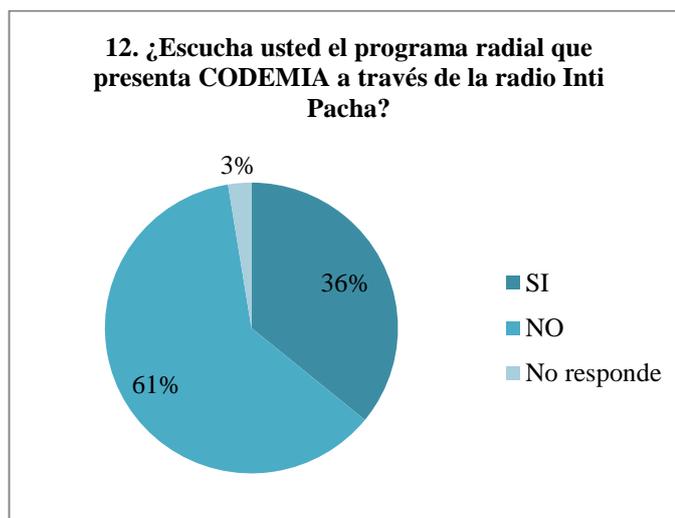


Ilustración 37. Sintonía del programa radial de Inti Pacha

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

El gráfico de los usuarios encuestados indica que el 61% es decir (24) personas NO escuchan el programa de radio, el 36% equivalente a (14) personas SÍ escucha el programa radial, y un 3% equivalente a (1) persona no responde a esta pregunta.

Conclusiones:

La mayor parte de los usuarios desconce que existe un programa radial semanal, por esta razón no lo escuchan. Sin embargo hay un buen porcentaje que SÍ escucha el programa. El CODEMIA debe difundir el espacio radial para que todos los usuarios mantengan comunicación por este vínculo.

En el caso de los sectores tenemos lo siguiente:

Los usuarios dicen en su mayoría que NO escuchan el programa radial, por desconocimiento. El porcentaje restante SÍ lo escucha pero no cada semana sino a veces.

Los empresarios comentan que no escuchan el programa por desconocimiento, y el resto conoce y escucha el programa.

Las haciendas no escuchan el programa por desconocimiento

13. ¿Considera que la información del programa favorece la comunicación de los usuarios con el CODEMIA-CPM?

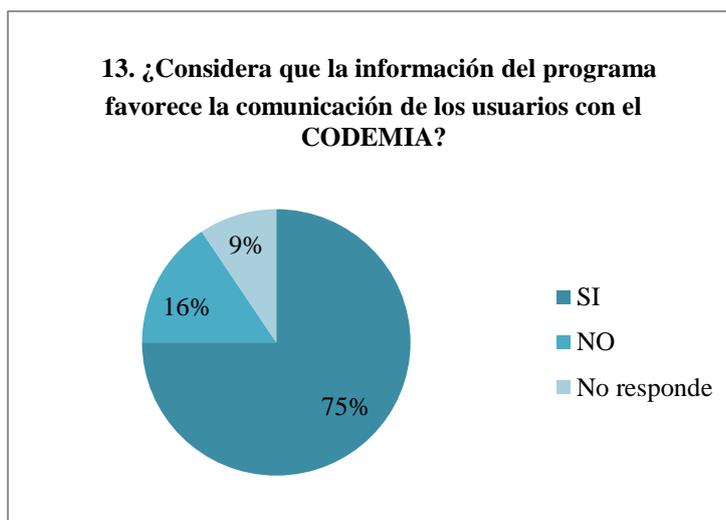


Ilustración 38. Información del programa radial.

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya Cristina

Análisis:

El gráfico muestra que los usuarios encuestados en un 75%, es decir (24) personas creen que la información del programa radial SÍ favorece la comunicación, un 16% equivalente a (5) personas cree que NO, y un 9% es decir (3) personas no responden a esta pregunta.

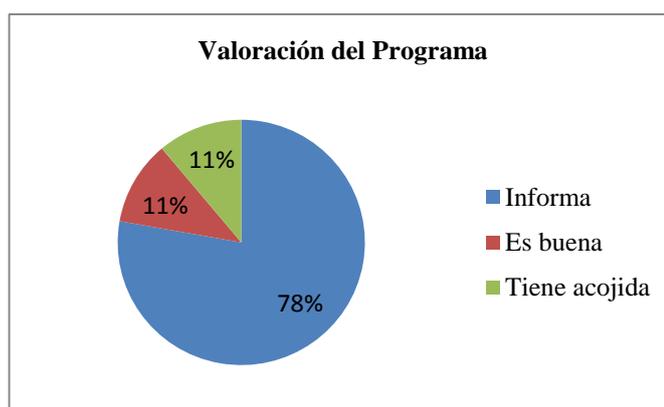


Ilustración 39. Valoración del programa

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya

En este gráfico los usuarios manifiestan que en un 78%, el programa radial informa. El 11% dice que el programa radial es bueno y con la misma cantidad, es decir 11% el programa tiene acogida.

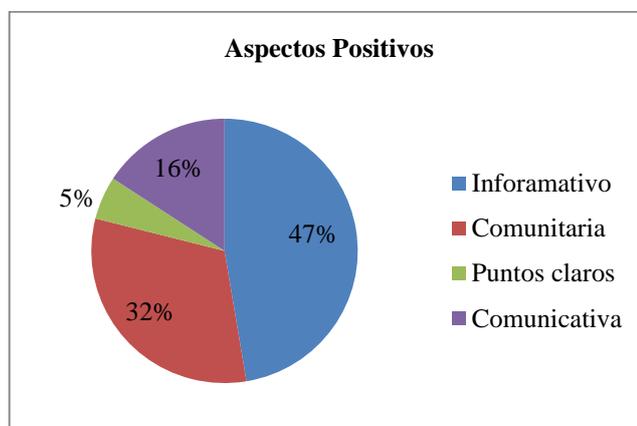


Ilustración 40. Calificación del programa radial
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya

En este gráfico los usuarios ponen su criterio de aspectos positivos del programa radial diciendo; en un 47% el programa es informativo, en un 32% el programa es comunitario, en un 16% es comunicativo, y en un 5% es de carácter comunitario.

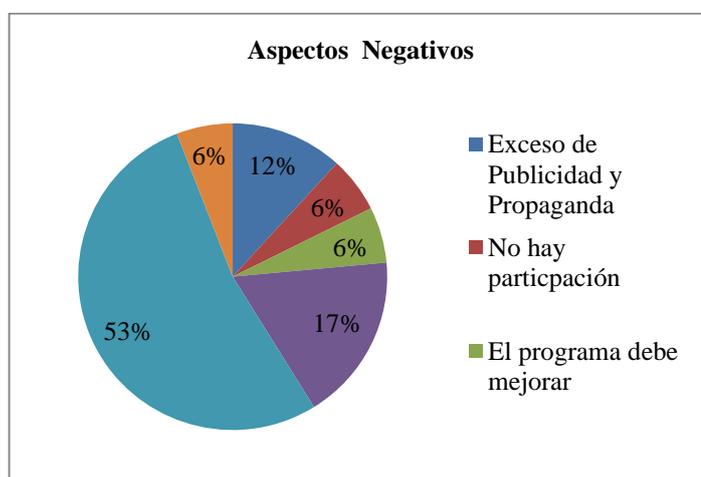


Ilustración 41. Aspectos negativos del programa radial
Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya

En este gráfico los usuarios ponen los criterios negativos del programa radial, 53% hay un desconocimiento del programa, el 17% el programa debe prolongar el tiempo, 12% el programa tiene exceso de publicidad y propaganda. Existen tres grupos de

6% que mencionan no escuchar radio, el programa debe hacer mejoras, y no tiene participacion abierta.

Conclusiones:

Es evidente el desconocimiento de los usuarios sobre la existencia del programa radial que presenta el CODEMIA cada semana por la Radio Inti Pacha. Es prioritario difundir este programa para que exista vínculos entre todos los usuarios y el CODEMIA, además existen usuarios que sí conocen del programa y manifiestan sus puntos positivos como que el programa es comunicativo, comunitario e informativo. Y los puntos en contra como mantener excesiva publicidad y propaganda y que no fomenta participación.

Los sectores mencionan:

Los usuarios dicen en su mayoría que escuchan el programa y le dan las características antes mencionadas, (3) personas contestan que NO escuchan y (6) personas no responden a esta pregunta, dando a entender que desconocen de la existencia del programa.

Los empresarios la mitad más uno NO escucha el programa por desconocimiento; la otra mitad SÍ escucha el programa.

Las haciendas no concen del programa, por tal razon no lo escuchan.

14. ¿Cuál es el medio que usted preferiría para recibir información del CODEMIA-CPM?

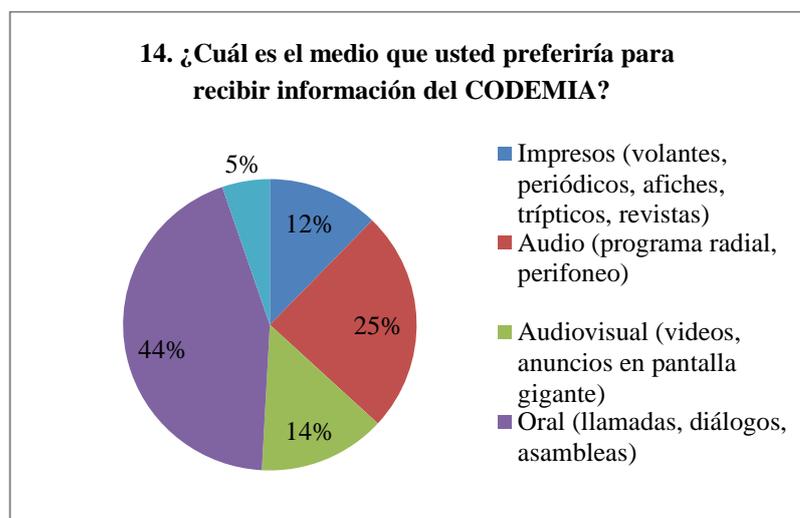


Ilustración 42. Medio de comunicación de preferencia

Elaborado por: Cañas Sigüenza Diana Gabriela – Guerrero Chávez Soraya

Análisis:

El gráfico de los usuarios encuestados muestra que un 44%, es decir (25) personas afirman que se debe mantener la comunicación mediante la “Vía oral”, un 25% equivalente a (14) personas quieren se apoye los “Medio radial”, un 14% representado por (8) personas nos comenta que preferirían “Audiovisuales”, un 12% es decir (7) personas, tienen un evidente acercamiento a los “Medios impresos” y un 5%, que corresponde a (3) personas no respondió esta pregunta.

Conclusiones:

Dada y tabulada la encuesta y en especial esta pregunta concluimos que los usuarios del CODEMIA tienen un apego especial por la comunicación “Vía oral”, pues de esta forma pueden interactuar de mejor forma y se sienten en contacto directo al momento de manifestar sus ideas o sus necesidades. Existe un número de personas que quisieran que las asambleas tengan otro plus, como que sean quincenales, que se

fomenten valores, que el espacio sea el adecuado y sobre todo que se apoyen de otros medios de comunicación adicionales a este.

Por los sectores podemos decir que:

Los usuarios prefieren la vía oral apoyados de igual forma por medios de “Audio e impresos” por la practicidad.

Los empresarios mencionan que prefieren la “Vía oral”, apoyados del “Espacio radial e impresos” por la facilidad.

Las haciendas por su lado comentan que prefieren un “Medio oral” como el que mantienen.

3.5 Análisis y conclusiones generales

Después de haber realizado la investigación de campo se obtuvo un diagnóstico en el cual se puede concluir los siguientes puntos importantes:

La organización se encuentra trabajando en conjunto con la Universidad Politécnica Salesiana en el proceso de fortalecimiento institucional. Este proceso de gestión administrativa es favorable porque le permite a la organización mejorar sus tareas de trabajo entre sus miembros y también afianzar su imagen para consolidar las relaciones con su entorno y su posicionamiento en la sociedad.

A partir de este vínculo (CODEMIA-CPM, Universidad Politécnica Salesiana), se están llevando a cabo varios proyectos; uno de ellos es el “PLAN ESTRATÉGICO DEL CONSORCIO DE DESARROLLO DE MANEJO INTEGRAL DEL AGUA Y AMBIENTE–CAYAMBE PEDRO MONCAYO “CODEMIA-CPM” 2012–2020”. Uno de los productos propuesto es el Plan de Comunicación, para mejorar el flujo de información a nivel interno y externo.

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional y comunicacional, se evidencia que:

El CODEMIA-CPM es una organización que surge a partir del año 2006, cuando el Consejo Provincial cede la administración del agua de riego de la acequia Tabacundo, al pre directorio del CODEMIA–CPM; pues esta administración se encontraba en manos del cantón Pedro Moncayo. Por esta razón se puede decir que es una gestión reciente.

Esta nueva organización se encuentra transversalizada por valores comunitarios, heredados de su cultura, donde prevalece el uso adecuado del recurso y manejo medioambiental en la zona.

Cuentan con personería jurídica, estatuto, reglamento, y establecida las funciones de cada miembro del directorio.

Esta organización tiene disposición de realizar proyectos con otras instituciones. En el caso de la Universidad Politécnica Salesiana, instituciones públicas e incluso organizaciones internacionales. Han aceptado apoyar los proyectos de manejo de agua y medio ambiente.

La asamblea general es la mayor autoridad dentro de la organización, esta entidad es la que toma las decisiones importantes que competen mayoritariamente a los usuarios. La característica principal de esta asamblea es la participación y respeto por la opinión de la mayoría, como una manifestación de la democracia.

Los objetivos de la organización se originan en la realidad y las necesidades de la zona.

Es una organización incluyente, que a pesar de que prioriza su trabajo con las comunidades vincula a los sectores empresariales y a las haciendas que se asientan en la zona, con el fin de prestar el servicio sin exclusión alguna.

La oralidad es el medio de comunicación más frecuente y se caracteriza por ser horizontal y también ascendente.

La organización se ve favorecida por políticas y proyectos gubernamentales que apoyan directa o indirectamente el trabajo del CODEMIA-CPM.

La imagen interna de la organización es positiva, pues promueve valores y principios que guían el accionar del trabajo. En cuanto a la imagen externa, encontramos que el posicionamiento es aceptable, pero existen opiniones que desacreditan a la organización sobre todo por asuntos políticos.

En la organización se evidencian relaciones positivas y de apoyo con el Consejo Provincial de Pichincha, Universidad Politécnica Salesiana, Casa Campesina Cayambe, ECUARUNARI y PACHAKUTIK. Sin embargo, también existen relaciones conflictivas con el Municipio de Pedro Moncayo, con el Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

En la ciudad de Cayambe se encuentra la radio comunitaria “Inti Pacha”, que concede a CODEMIA-CPM un espacio de 30 minutos en su programación, en el que informan acerca de sus actividades. Sin embargo, este recurso no ha sido aprovechado de la mejor manera, porque algunos usuarios no lo utilizan, por desconocimiento o falta de motivación.

Uno de los aspectos negativos encontrados en el diagnóstico evidencia que la organización no maneja una adecuada gestión administrativa; no planifican sus actividades y los espacios físicos para las reuniones no son los adecuados.

Mantienen conflictos con el Municipio del cantón Pedro Moncayo, por la administración del agua cedida al CODEMIA.

Dentro de la comunicación se hallan problemas tales como la falta de una planificación de la comunicación que aporte a la creación y fortalecimiento de políticas y estrategias, que difundan ampliamente las actividades, potencien las tecnologías y herramientas de comunicación y que fomenten la participación y el sentido de pertenencia a la organización. De la misma forma, que permitan fortalecer relaciones con las organizaciones de apoyo, para el logro de la misión y visión de la organización.

Es necesaria la presencia de un departamento de comunicación, o en su defecto un grupo encargado de esta área, que se encargue de resolver los problemas existentes y que planifique idónea y decisoriamente la comunicación dentro y fuera de la organización.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL CODEMIA-CPM

4.1 Introducción

Las conclusiones que se toman del análisis situacional de CODEMIA-CPM conducen a realizar una propuesta para mejorar la comunicación interna y externa y de este modo cumplir de mejor manera los objetivos de la organización.

Se trabajó el diseño de la propuesta en base a un esquema director que sintetiza información sobre objetivos, políticas, estrategias y acciones (mix de comunicación) que es la mezcla de productos y herramientas comunicativas para el logro de las estrategias. La propuesta parte de un análisis de la opinión pública y cuál ha sido su papel en torno al desarrollo de la organización, la imagen actual e imagen deseada a nivel externo e interno; los públicos relevantes; las culturas y subculturas y clima organizacional, como un eje del diagnóstico antes realizado.

4.2 Propuesta de plan estratégico de comunicación CODEMIA-CPM

4.2.1 Introducción

El CODEMIA-CPM, Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral de Agua y Ambiente-Cayambe, Pedro Moncayo, es una organización sin fines de lucro, legal y legítimamente reconocida, cuyo objetivo principal es la distribución equitativa y comunitaria del agua en este sector, además de proteger y conservar los recursos naturales.

Entre sus prioridades está el fortalecimiento institucional, donde a más de un adecuado manejo administrativo, la importancia de todo este proceso recae en que se maneje y gestione de forma adecuada la comunicación interna y externa. Por lo tanto,

en el siguiente Plan de comunicación CODEMIA-CPM se pretende que la comunicación interna y externa genere beneficios notables para todos quienes conforman el CODEMIA-CPM.

En este sentido, el Plan de comunicación tiene como propósito cumplir los objetivos misionales, lograr una interacción permanente y democrática con los usuarios; además de fortalecer la cultura organizacional.

Por lo antes mencionado respaldo la investigación y diseño del Plan comunicacional CODEMIA-CPM.

Atentamente,

Ing. Charles Cachipundo

Vinculación con la Sociedad

4.2.2 Esquema director

4.2.2.1 Objetivo general del plan de comunicación

Mejorar la comunicación interna y externa de la organización, mediante el uso de herramientas comunicativas que propicien una cultura organizacional participativa.

4.2.2.2 Política de comunicación

Política general de comunicación

La comunicación organizacional estará orientada a la construcción de sentido de pertenencia, la gestión transparente, trabajo en equipo, visión compartida y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre directorio, funcionarios y usuarios, con el fin de posibilitar una interacción entre todos los públicos, para generar una buena imagen institucional. Por tal razón, el manejo adecuado de la comunicación organizacional será un factor indispensable en el accionar del CODEMIA-CPM.

Políticas de comunicación CODEMIA-CPM

La ejecución del Plan de comunicación CODEMIA-CPM estará sujeta a la gestión de recursos humanos y financieros con los que cuente la organización.

El CODEMIA-CPM mantendrá y mejorará las buenas relaciones con los usuarios, que son los principales beneficiarios y a quien está dirigido su accionar.

Con motivo de afianzar un posicionamiento externo, el CODEMIA fortalecerá las relaciones entre todos los públicos, mediante la construcción y proyección de una imagen corporativa e institucional.

La información de la organización será de carácter público, garantizando la transparencia y resaltando la buena imagen de la misma.

Los canales de comunicación deben ser acordes a la realidad sociocultural de los usuarios del agua de riego.

4.2.2.3 Papel de la opinión pública

La sociedad mantiene diferentes formas de expresión. La opinión pública se define como los juicios de valor orientados por algo específico, como por ejemplo los medios de comunicación. El contexto que enmarca al CODEMIA-CPM posibilita que los públicos puedan dar a conocer su forma de pensar y sentir ante lo que es y lo que hace la organización.

Como resultado de la opinión pública ante la organización, se evidencia que la proyección de la imagen es positiva y negativa.

Por un lado, existen públicos internos y externos relevantes del CODEMIA-CPM que mencionan que la organización es vista de muy buena forma, porque su trabajo es valioso pues administra de manera equitativa el servicio del agua de riego.

La otra parte de los públicos testifica que la organización se está proyectando negativamente. Este grupo piensa que la organización tiene algunas falencias, entre ellas que no están haciendo una buena gestión, que los asuntos de tinte político están inmersos y que como derivación de esto el CODEMIA-CPM no lleva de forma acertada sus relaciones y crea conflictos.

Por todas estas razones, es necesario mejorar los canales para la interlocución, buscando fortalecer el trabajo institucional y mejorar sensiblemente los procesos internos y externos de comunicación; proyectando así una positiva y adecuada imagen institucional en todos los públicos.

4.2.2.4 Posicionamiento de la organización con respecto a la opinión pública o a los públicos relevantes

Posicionar una organización no es solo mantener un mensaje que propicie una imagen positiva o negativa en la sociedad. Posicionar implica que la sociedad mantenga en su mente la organización como la primera alternativa que tiene ante un amplio mercado, lo cual es posible cuando la organización ha demostrado seriedad y un alto nivel de compromiso con su trabajo.

De la misma forma, uno de los objetivos del CODEMIA-CPM es mantener un posicionamiento firme y favorable en la sociedad donde cumple su trabajo, además de con el tiempo ir tomando terreno a nivel nacional. La idea central básicamente está en que los usuarios miren de forma efectiva la gestión del agua por parte del CODEMIA-CPM, aumentando así su credibilidad.

4.2.2.5 Objetivos de imagen para el año

Imagen actual

El CODEMIA-CPM es una organización comunitaria sin fines de lucro, que vela por los intereses de los usuarios del agua de riego, administrando de manera equitativa este recurso. La imagen que proyecta es vista como una organización que trabaja con diversos actores sociales, fomentando la inclusión de todos los sectores. Su trabajo ha demostrado ser competente para la realización de diversas funciones, demostrando responsabilidad en cada tarea asignada; sin embargo, las opiniones vertidas por otros usuarios manifiestan el descontento en cuanto a la gestión administrativa, la falta de difusión y manejo de la comunicación e información.

Imagen objetivo

Toda institución pública o privada tiene como objetivo mejorar la imagen institucional, es por esta razón que el CODEMIA ha implementado estrategias para el buen uso de la comunicación, las cuales permitirán que se posicione una imagen de credibilidad y aceptación en los públicos internos y externos. Además de ser un ejemplo de gestión comunicativa privada y ganar prestigio local y nacional.

Es por ello que el CODEMIA-CPM pretende ejecutar planes, proyectos y productos, que estén direccionados a campañas, talleres, capacitaciones y mejora de la imagen corporativa.

4.2.2.6 Otros objetivos estratégicos

- Contar con los profesionales adecuados para la ejecución de Plan Estratégico de Comunicación para el CODEMIA-CPM o, en su defecto, capacitar a la persona encargada del departamento de comunicación.
- Impulsar el uso de las NTICS (Nuevas tecnologías de información y comunicación).
- Generar y firmar convenios con instituciones estratégicas, para conseguir apoyo externo.
- Gestionar la ampliación del espacio radial prestado por la radio Inti Pacha.
- Crear un periódico institucional, con una frecuencia trimestral.

4.2.3 Política de comunicación externa

4.2.3.1 Públicos relevantes: definición y caracterización

Los públicos relevantes del CODEMIA-CPM han sido ponderados de acuerdo a su vinculación estratégica con la organización; es decir, los públicos que se verán a continuación son aquellos stakeholders que develarán un interés comunicacional con el CODEMIA-CPM.

Las relaciones con los stakeholders son:

- **De responsabilidad:** aquellos que mantengan relaciones que tengan que ver con reglamentos, regulaciones, leyes, etc.
- **De influencia o de poder:** se refiere a las relaciones de poder o toma de decisión. Conocidos también como grupos de presión.
- **De dependencia:** cuando la organización mantiene relaciones económicas o financieras.
- **De representación:** relaciones en las cuales prime la vocería y reconocimiento.
- **De interés político o estratégico:** cuando se establecen valores y leyes, prevención de amenazas y riesgos.

Público	Definición	Perfil deseado con el actor
Indeciso Consejo Provincial de Pichincha	Gobierno Autónimo Descentralizado, que trabaja para el desarrollo de la provincia de Pichincha.	Alto
Aliado radio Inti Pacha	Radio comunitaria ubicada en el cantón Cayambe.	Alto
Oponente Municipio de Pedro Moncayo	Institución pública que administran los bienes y presta servicios al cantón.	Alto

Elaborado por: Cañas Gabriela y Guerrero Soraya

4.2.3.2 Estado de opinión e imagen actual

El CODEMIA-CPM trabaja a la par con las Juntas de Regantes, y se relaciona también con otras instituciones públicas y privadas con el fin de cumplir los objetivos estipulados en el estatuto de la organización. Se consolida como una institución indígena campesina que agrupa al sector agrícola, ganadero y floricultor, evidenciando su alto nivel de inclusión social.

Se ha preocupado por mejorar su gestión, a través de la contratación de personal especializado en áreas técnicas, teniendo excelentes resultados en este proceso.

El CODEMIA-CPM es considerado como un actor importante a la hora de manejar responsablemente los recursos naturales (agua, desechos, tierra). Por otro lado, en la imagen externa se observa inconformidad con la estructura del directorio debido a que se ha deteriorado la imagen y por esta razón los usuarios no se sienten representados y lo cual conlleva a una desconfianza en todos los procesos.

4.2.3.3 Objetivos de comunicación

- Mantener y reforzar las relaciones con los públicos externos mediante la implementación de un departamento de comunicación que maneje las relaciones públicas del CODEMIA-CPM, además de plantear estrategias direccionadas a públicos específicos, según la priorización de públicos de la organización.
- Mejorar la imagen corporativa a través del diseño de productos comunicativos, que permitirán el posicionamiento de la imagen.

4.2.3.4 Estrategia de comunicación público por público

- **La estrategia para el Consejo Provincial** es la comunicación e información; la información que aportará en el espacio de diálogo a través de la rendición de cuentas. La comunicación para crear espacios de socialización y participación que permitan la correcta recepción de sugerencias y recomendaciones.

- **La estrategia para radio Inti Pacha** es la capacitación para el adecuado manejo del espacio radial del CODEMIA. Gracias a este espacio proporcionado por Inti Pacha, el CODEMIA-CPM difunde las labores realizadas e información general.
- **La estrategia para el Municipio de Pedro Moncayo**, principal oponente del CODEMIA-CPM, será evitar la confrontación verbal, dejar a un lado los estereotipos y juicios sin fundamento. Afianzar relaciones estratégicas para el trabajo mutuo y la buena distribución del agua de riego.

Definición de imagen objetivo

Para la radio Inti Pacha:

El CODEMIA-CPM se proyectará como una organización preocupada por mantener una cultura ancestral, reconstruyendo las actividades comunitarias, las formas de organización, con el fin de perpetuar la cultura ancestral.

Para el Consejo Provincial:

El CODEMIA-CPM proyectará una imagen positiva donde se la reconozca como una institución que trabaja por el beneficio de las comunidades. Y como ente que propone alternativas de trabajo mutuo con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas.

Para el Municipio de Moncayo:

El CODEMIA-CPM será visto como una organización que sabe manejar conflictos y trabaja su gestión profesionalmente, para generar relaciones y solucionar de manera oportuna sus conflictos.

Mensajes fuerza

Para la radio Inti Pacha:

El CODEMIA se basa en la democratización de la información, por esta razón la radio Inti Pacha permite difundir la información, con el fin de posicionar ante el público una opinión positiva.

Para el Consejo Provincial:

El CODEMIA trabajará por generar oportunidades de cooperación con el Consejo Provincial con el fin de mantener buenas relaciones para la ejecución de proyectos que beneficien a la comunidad.

Para el Municipio de Pedro Moncayo:

El CODEMIA utilizará el manejo de conflictos y la predisposición de dar soluciones; garantizará el acercamiento con el Municipio de Pedro Moncayo para el logro de resultados favorables.

Mix de comunicación

El mix de comunicación es el mecanismo comunicacional que facilita el flujo de comunicación y permite incluir varias herramientas para emitir y reproducir adecuadamente el mensaje. El mix de comunicación externa debe ser dirigido a los públicos priorizados.

Para Inti Pacha:

Proponer un nuevo formato de programa radial para que se aprovechen los 30 minutos adecuadamente, utilizando un lenguaje radial apropiado, priorizando un espacio de participación y diálogo donde los usuarios puedan dar a conocer sus inquietudes, sugerencias o quejas.

Diseñar un guión técnico, con el fin de ocupar de mejor manera el espacio cedido al CODEMIA-CPM.

Características

- ✓ Mantener un lenguaje sencillo.
- ✓ Se identificará el contenido y formato adecuado para la comunidad.
- ✓ El manejo de los comentarios.
- ✓ Implementar programas pregrabados.
- ✓ Conducción de entrevistas y debates.

Para el Consejo Provincial: el mix apunta al proyecto de rendición de cuentas anual que beneficiará los públicos internos como externos, a más de ganar credibilidad, confianza y transparencia en las relaciones con el Consejo Provincial. Esta rendición de cuentas tiene como objetivo dar a conocer el trabajo y resultados de todo el año.

Características

- ✓ Soporte audiovisual.
- ✓ Dinámica, clara, interactiva.
- ✓ Testimonios.
- ✓ Protagonismo por parte de los usuarios en los procesos.

Para el Municipio de Pedro Moncayo: utilización de grupos focales que tengan como tema el manejo de conflictos, con el objetivo de limar asperezas en la relación de conflicto entre la organización y la institución pública.

4.2.4 Política de comunicación interna

4.2.4.1 Definición de culturas y subculturas dentro de la organización

El CODEMIA-CPM es una organización privada que brinda el servicio de agua de riego a dos parroquias del cantón Cayambe y tres parroquias de Pedro Moncayo. La organización comprende la totalidad de los usuarios del agua, quienes son los que

toman las decisiones importantes en su interior. Pertenecen al consorcio alrededor de 2.600 familias que histórica, social y culturalmente se han dividido en grupos sociales de acuerdo a las comunidades a las que pertenecen y a las organizaciones de base a las que se han adherido según la ubicación geográfica. Por esta razón, la mayor parte de la población perteneciente a CODEMIA-CPM se encuentra agrupada desde sus inicios en las comunidades de los dos cantones y a las respectivas Juntas de Riego y organizaciones de segundo grado que previamente se han mencionado en el diagnóstico organizacional. Esta división corresponde a las culturas y subculturas encontradas en este grupo social.

Por otro lado, los usuarios del agua también se dividen según sectores socioculturales y económicos; de este modo, están por una parte los pequeños productores y agricultores, que son quienes habitan en las comunidades y necesitan el agua de riego para su subsistencia, como también, por otro lado, los empresarios florícolas que se asentaron en esta zona y las pocas haciendas que aún se mantienen en el territorio. Estos tres sectores sociales que existen dentro del consorcio conforman diversas culturas, que son grupos sociales que se han formado o dividido dentro de la organización.

4.2.4.2 Clima organizacional. Estados de opinión y autoimagen actuales

Para realizar una descripción del clima organizacional es importante dividir los grupos a quienes nos acercamos para conseguir esta información. Por un lado se encuentran representantes del Directorio y por el otro los usuarios del agua de riego.

Los primeros mencionaron características positivas acerca del ambiente social en que se desenvuelve la gestión del agua, entre estas, el respeto por las opiniones diversas, la cohesión de varias comunidades que sienten preferencia y confianza hacia el consorcio, la existencia de buenas relaciones internas, con un personal comprometido con el trabajo comunitario y con los valores de la organización. También mencionan la importancia de haberse constituido como una entidad que separa los ideales políticos de la dirigencia del trabajo del consorcio, pues esto permite transparencia y respeto en el desarrollo de la gestión; por estas razones, la organización ha tenido un posicionamiento favorable a nivel local e incluso nacional. Adicionalmente, este

mismo grupo menciona que el presupuesto con el que cuentan no es suficiente para mantener una infraestructura deseada ni poseer las herramientas necesarias para el correcto flujo de información.

Por otro lado, los usuarios del agua de riego confirman la poca existencia de grandes conflictos internos; sin embargo, muchos de ellos se oponen a la moción de que no existen intereses políticos en la dirigencia del consorcio y que este hecho ha provocado disgregación y rechazo. Si bien es cierto que la organización recibe quejas y sugerencias, muchas veces estas no se solucionan de la mejor forma o quedan insatisfechas.

4.2.4.3 Política de recursos humanos

Son políticas de recursos humanos las guías orientadas a ejecutar acciones administrativas, enfocadas a los funcionarios y al desarrollo del CODEMIA-CPM y que determinan la construcción de un futuro deseado.

Los funcionarios del CODEMIA mencionan que no cuentan con un departamento de recursos humanos, es por esta razón que no existen políticas de recursos humanos. De la misma forma, en el ámbito interno los funcionarios no cuentan con un reglamento interno que les permita conocer las obligaciones y derechos a seguir.

A pesar de no contar con políticas, los funcionarios realizan su trabajo por medios informales, demostrando responsabilidad, puntualidad, honradez y amistad.

4.2.4.4 Objetivos de comunicación interna

- Apoyar el adecuado flujo de información entre el CODEMIA y los usuarios a través de medios impresos, audiovisuales y radiales que estén al alcance de la organización.
- Difundir los valores, misión y visión de la organización a través de talleres y propaganda.

- Fortalecer la imagen corporativa del CODEMIA, mediante la implementación de logotipo, slogan, papelería, tipografía y manejo de redes sociales, para difundir y promocionar la organización y tener una reacción de los públicos.

4.2.4.5 Estrategia de comunicación interna

- La estrategia para la comunicación interna es la interculturalidad, para lograr la apertura a conocer e interactuar con las diversas dinámicas sociales.
- Propiciar un clima organizacional para las asambleas como también con los funcionarios, con el fin de regenerar las condiciones ambientales físico-sociales.
- Utilizar productos comunicativos que han sido previamente clasificados e incorporados en un target, para difundir actividades, convocatorias, valores, misión, visión, funciones, proyectos, etc.
- Establecer e incentivar la utilización de medios formales, con la finalidad de equilibrar el flujo de comunicación de la organización.
- Socializar la importancia del papel del comunicador dentro de la organización, para conocer las funciones que realizará dentro del departamento de comunicación.

Definición de autoimagen objetivo

Identificación, formar parte, mejorar gestión administrativa, llegar a ser ejemplo de gestión administrativa y comunicacional comunitaria. Generar un sentido de preferencia en los usuarios. Identificar y reconocer características positivas y negativas.

Mensajes fuerza

Para el público interno

Usuarios: El CODEMIA es una organización que gestiona de manera equitativa la distribución del agua y la preservación de los recursos ambientales. Trabaja por el desarrollo institucional creando espacios de diálogo y participación.

Para los empleados:

El CODEMIA es una organización que se preocupa por el clima laboral de sus funcionarios en el ámbito social para que encuentren el sentido de pertenencia con la institución y el ámbito físico, dando las condiciones físicas apropiadas para propiciar un clima organizacional bueno.

Mix de comunicación

Para la interculturalidad del público interno, el medio a utilizar en el mix es insertar una campaña educomunicativa de concienciación del valor del otro.

Objetivo: que las personas interioricen el valor de la otredad reconociendo y valorando la opinión del otro.

Medios:

- ✓ Talleres para reunir mensajes que se van a transmitir en la campaña.
- ✓ Utilizar medios de difusión como la radio, impresos y video.
- ✓ Audiencias públicas con el presidente del CODEMIA para conocer los requerimientos, quejas y sugerencias.

Características:

- ✓ Utilizar materiales didácticos.
- ✓ Ser educativa.
- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Propiciar un ambiente de diálogo y participación.
- ✓ Usar colores llamativos.
- ✓ En los impresos utilizar una versión en quichua y castellano.

El mix que se debe utilizar para el clima organizacional está enfocado para el público interno, específicamente para las asambleas, podrían ser talleres comunicativos con los directivos.

Objetivo: Reconocer las funciones de cada directivo, para que la asamblea sea concreta y optimice tiempo al trabajar con un mensaje claro y objetivo.

Características

- ✓ Establecer funciones de los directivos.
- ✓ Planificar la logística de las asambleas.
- ✓ Elaborar mensajes con un lenguaje sencillo, resumido y claro.

El mix de comunicación dirigido a los públicos internos (usuarios-funcionarios), se basa en el diseño de formularios que recopilan información sobre sugerencias y comentarios, quejas y evaluación de los trámites en proceso. Del mismo modo, es importante mejorar la utilización de medios formales como cartas, solicitudes y memos, para el correcto flujo de información oficial.

Objetivo: reducir los mensajes informales con el fin de evitar malos entendidos, es decir, eliminar el ruido del mensaje (rumores, chismes, etc.).

Características:

- ✓ El formulario debe contener preguntas que sirvan como guía informativa, deben ser claras, sencillas, en idioma castellano y que contenga traducción al quichua.
- ✓ Para que el formulario ayude a la efectividad del trabajo, va a ser manejado por diferentes departamentos, como la secretaría, presidencia y la persona que realiza el trámite.
- ✓ Los medios formales deben encargarse de la parte administrativa (convocatorias, asambleas, suspensión del servicio, etc.), los mismos que

serán publicados en las carteleras de las casas comunales o sitios estratégicos cercanos a cada junta.

Los medios de comunicación que se manejarán para mejorar la imagen corporativa son los dípticos y afiches que contengan información institucional de promoción; por otro lado, rediseñar el logotipo, proponer un slogan, establecer colores institucionales, diseñar la papelería, administrar redes sociales y la página web.

Objetivo: Difundir la información promocional de la organización con el fin de que el entorno social y físico conozca sobre la organización y tenga una referencia de la misma.

Características

- ✓ Los afiches, dípticos y demás medios de promoción se deben colocar en lugares estratégicos.
- ✓ La página web y las redes sociales deben garantizar el fácil acceso a la información.

4.2.5 Seguimiento y control

4.2.5.1 Política de control y evaluación

El plan estratégico de comunicación del CODEMIA-CPM será evaluado anualmente y tendrá una duración aproximada de 8 años, en los cuales se implementarán todos los proyectos que contiene este plan.

Para que las acciones de control planificadas sean cumplidas a cabalidad, se realizarán las siguientes actividades:

- Seguimiento permanente a la ejecución del Plan de comunicación.
- Visitas periódicas a los departamentos, para analizar el estado de ejecución del plan.
- Atención oportuna a los pedidos internos que efectúan las distintas unidades operativas y de apoyo de la institución.

- Registro, actualización y validación de datos de los usuarios del CODEMIA-CPM.
- Soporte funcional a los usuarios del CODEMIA-CPM.
- Por otro lado, se trabajará en la implementación de procedimientos destinados a verificar el nivel de avance en la ejecución del plan en las distintas unidades de la organización.

4.2.5.2 Monitoreo

Se realizará el monitorio de la ejecución del plan con los resultados que se obtenga mediante una investigación cuantitativa y cualitativa, de acuerdo con la planificación del plan operativo anual (POA).

Monitoreo de las percepciones de las personas que conforman el CODEMIA-CPM, para conocer su idea sobre la imagen de la institución. Esto se lo hará mediante un sondeo de opinión cada dos meses a los usuarios y a los funcionarios del CODEMIA-CPM, para conocer el estado de opinión interna de la imagen de la institución.

Del mismo modo, el Departamento de Comunicación designará a dos funcionarios, encargados de monitorear el medio radial en cuanto a las opiniones que se difundan sobre la organización, para conocer el estado de opinión que se divulga. Estos funcionarios realizarán un informe mensual.

4.2.5.3 Parámetros, sistemas y plazos de evaluación previstos

El proceso de evaluación se inicia con la emisión de políticas institucionales anuales que son aprobadas mediante acuerdo firmado por el Presidente del CODEMIA.

Se trabajará en la investigación, estudio, elaboración de propuestas técnicas, directrices, procedimientos para implementación, seguimiento y evaluación del plan. También se emitirán políticas directrices con enfoque estratégico, para la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos de mejoramiento institucional que llevan a cabo las unidades técnicas de apoyo del CODEMIA, que se encuentren

encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos del plan institucional.

4.2.5.4 Fecha de revisión del documento de estrategia

Junio de 2013.

4.3 Plan de comunicación para el CODEMIA-CPM

Los objetivos, políticas, estrategias y acciones propuestas para el Plan estratégico de comunicación fueron decididos en conjunto con el Directorio del CODEMIA-CPM. A continuación se presentan las resoluciones tomadas en el taller de estructuración.

OBJETIVO

Mejorar la comunicación interna y externa de la organización, mediante el uso de herramientas comunicativas que propicien una cultura organizacional participativa.

POLÍTICAS

1. La ejecución del Plan de comunicación CODEMIA-CPM estará sujeto a la gestión de recursos humanos y financieros con los que cuente la organización.
2. El CODEMIA-CPM mantendrá y mejorará las buenas relaciones con los usuarios, que son los principales beneficiarios y a quien está dirigido su accionar.
3. Con motivo de afianzar un posicionamiento externo, el CODEMIA fortalecerá las relaciones entre todos los públicos, mediante la construcción y proyección de una imagen corporativa e institucional.
4. La información de la organización será de carácter público, garantizando la transparencia y resaltando la buena imagen de la misma.
5. Los canales de comunicación deben ser acordes a la realidad socio cultural de los usuarios del agua de riego.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES

<p>¿QUÉ SE QUIERE COMUNICAR?: CODEMIA-CPM es una organización comunitaria que se preocupa por mantener sus principios y valores ancestrales. Trabaja por el beneficio de los usuarios del agua y por el buen manejo de los recursos naturales. Se interesa por mantener relaciones estrechas con organizaciones con las que comparte objetivos instituciones, utilizando herramientas de comunicación que favorezcan el flujo de mensajes.</p>			
QUIÉN COMUNICA	CÓMO COMUNICA	ACCIÓN	A QUIÉN COMUNICA
Directorio de Aguas CODEMIA-CPM	Rendición de cuentas de forma permanente utilizando espacios y herramientas de comunicación que permitan la socialización y participación los públicos internos y externos.	<p>Rendición de cuentas, para ganar credibilidad, confianza y transparencia en las relaciones.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soporte audiovisual ✓ Dinámica, clara, interactiva ✓ Testimonios ✓ Protagonismo por parte de los usuarios en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Asamblea general. – Consejo Provincial – Universidad Politécnica Salesiana. – Radio Inti Pacha – Municipio de Cayambe – Municipio de Pedro Moncayo
Capacitadores que conozcan el tema de manejo de conflictos.	Realización de talleres sobre manejo de conflictos.	<p>Utilización de grupos focales que tengan como tema el manejo de conflictos.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos didácticos ✓ Educativa ✓ Participativa 	Directorio central y dirigentes de las juntas de regantes.
Comunicador	Implementación un departamento o dirección de comunicación y contratar un responsable en esta área para ejecutar el plan de comunicación.	Contratar un profesional o persona con conocimiento en comunicación, manejo de relaciones internas y externas, y herramientas comunicativas Para mejorar la imagen corporativa utilizará dípticos y afiches que contengan información institucional de promoción y colocará en lugares estratégicos. Administrará la	<ul style="list-style-type: none"> – Directorio central. – Personal administrativo. – Usuarios del agua

		página web y redes sociales que garanticen el fácil acceso a la información.	
Comunicador o persona capacitada en el tema de herramientas comunicativas.	Capacitación a los líderes de la organización en manejo de medios, canales y herramientas de comunicación, que difundan las labores realizadas con un correcto lenguaje. Poniendo énfasis en la radio, ya que la organización cuenta con un espacio cedido de la radio Inti Pacha.	Capacitar sobre el tema de diseño de guiones técnicos. Posteriormente, se realizará dicho guión. Características: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lenguaje sencillo ✓ Se identificará el contenido y formato adecuado para la comunidad. ✓ El manejo de los comentarios. ✓ Implementar programas pre-grabados. ✓ Conducción de entrevistas y debates. 	Líderes comunitarios encargados de conducir el programa radial.
Comunicador o Directorio CODEMIA	Realizar una campaña intercultural para interrelacionar con los diversos actores comunitarios y sociales, dando apertura a las diversas dinámicas socioorganizativas y culturales.	Diseñar e implementar una campaña educomunicativa para la concienciación del valor del otro. Características: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Con materiales didácticos ✓ Ser educativa ✓ Trabajo en equipo ✓ Propiciar un ambiente de diálogo y participación ✓ Utilización de colores llamativos ✓ En los impresos se utilizará una versión en quichua y castellano 	Todos los usuarios CODEMIA
Comunicador o Directorio CODEMIA	Propiciar un clima organizacional en las asambleas y con los funcionarios, con el fin de regenerar las condiciones ambientales físico-sociales.	Talleres comunicativos con los directivos, para establecer las funciones de cada uno, Características: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer funciones de los directivos ✓ Planificar la logística de las asambleas. ✓ Mensajes con un lenguaje sencillo, resumido y claro. 	Directorio y funcionarios CODEMIA.
Comunicador o Directorio CODEMIA	Establecer e incentivar la utilización de medios formales, con la finalidad de equilibrar el flujo de comunicación	Diseñar formularios que recopilen información sobre sugerencias y comentarios, quejas y evaluación de los	Usuarios CODEMIA

	de la organización.	trámites en proceso. Características: ✓ El formulario debe contener preguntas que sirvan como guía informativa, deben ser claras, sencillas, en idioma castellano y que contenga traducción al Quichua. ✓ Para que el formulario ayude a la efectividad del trabajo, va a ser manejado por diferentes departamentos, como la secretaría, presidencia y la persona que realiza el trámite. ✓ Los medios formales deben encargarse de la parte administrativa (convocatorias, asambleas, suspensión del servicio, etc.), los mismos que serán publicados en las carteleras de las casas comunales o sitios estratégicos cercanos a cada junta.	
--	---------------------	--	--

Elaborado por: Gabriela Cañas y Soraya Guerrero.

CONCLUSIONES

- Los procesos de toda organización son posibles gracias a la interacción que se da entre sus miembros y con los actores con quienes se relacionan. Es decir, la organización funciona en base a la comunicación y flujo de información. Cuando existe una planificación estratégica de la comunicación se genera un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que permite que se empaten los objetivos individuales con los colectivos. La comunicación en las organizaciones es una herramienta fundamental porque orienta el comportamiento de cada uno de los actores hacia el logro de la misión y visión de la organización.
- Para realizar un trabajo de planificación de la comunicación organizacional, es primordial implementar un diagnóstico que evidencia la situación actual de la empresa, los problemas, capacidades y recursos comunicativos, para organizar las acciones que llevarán al apoyo del cumplimiento de objetivos organizacionales.
- El CODEMIA es una organización no gubernamental sin fines de lucro, que reúne a 4.000 usuarios del agua de riego de la acequia Tabacundo quienes siguen un horizonte alternativo de gestión del agua y ambiente. Entre sus prioridades está el fortalecimiento institucional para generar un óptimo servicio y mejorar notoriamente el manejo comunicacional.
- Al intervenir una organización es de vital importancia realizar un diagnóstico, ya sea este participativo, comunicacional, u organizacional, para poder conocer la situación actual y el contexto de la organización. Es la guía principal del accionar a la hora de planificar.
- El diseño del plan estratégico de comunicación articula los resultados del diagnóstico con las herramientas de planificación para definir un horizonte al cual se desea llegar. Para esto se definen políticas de comunicación que son lineamientos que rigen el accionar en este campo. A partir de ellas se plantean estrategias que direccionarán las acciones que aplican herramientas, medios y canales de comunicación según las necesidades y recursos con los que cuenta la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. España: PAIDÓS.
- Beltrán, L. R. (1976). Políticas nacionales de comunicación en América Latina: los primeros pasos. *Nueva Sociedad*(25), 4-34.
- Brandolino, A., & González, F. (2008). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Castillo, M. (octubre de 2012). CODEMIA-CPM. (G. y. Cañas, Entrevistador)
- Collado, F. (1986). *La Comunicación Humana*. México: McGraw-Hill.
- Contreras, A. (2000). *Imágenes e imaginarios de la comunicación - desarrollo*. Quito: CIESPAL.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Cragnaz, C. (2008). *Marketing 2.0*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Fayol, H. (1929). *Administration Industrielle el Générale*.
- Fernández, M. (1991). *Introducción a la gestión*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Flor, E. (2010). *Gestión de Organizaciones Sociales de Desarrollo*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Freire, P. (1998). *¿Comunicación o extensión?* Brasil: Paidós.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.com SA.
- Goldenhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Goodstein, Nolan, & Peiffer. (1990). *Planificación, estrategia y aplicación*. Bogotá: Nomós SA.
- Guerrero, P. (2000). *La Cultura*. Quito: Abya Yala.
- Hancock, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Quito: Editora Andina.
- Kahn, D. K. (1966). *The Social psychology of organizations*.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organización y medio ambiente*. USA: Irwin.
- Limón, M. (2008). *Imagen Corporativa*. México: Trillas.
- Martín, L. (1990). *Sociología de la empresa*. México: Ibérico Europea de Ediciones.

- Moles, A. (1976). *La comunicación*. Paris.
- Morocho, F. (octubre de 2012). CODEMIA-CPM. (G. y. Cañas, Entrevistador)
- Nosnik, A. (1995). *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social*. Razón y Palabra.
- Paoli. (1997). *Comunicación*. México: Paidós.
- Pozo, M. D. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, F. (1970). *Management Científico*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Tousaint, F. (1997). *Crítica de la información de masas*. México: Trillas.
- Weber, M. (1947). *Teoría de la organización social y económica*. New York: The free Press.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*.
- Plan Estratégico para el Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente 2012-2020, Universidad Politécnica Salesiana, 2012.
- Estatuto y reglamento para el Directorio del Consorcio de Desarrollo de Manejo Integral del Agua y Ambiente.

ANEXOS



Taller de recolección de información sobre el manejo comunicacional de CODEMIA con los usuarios de la Parroquia La Esperanza.

Foto: Gabriela Cañas.



Recolección de información para el diagnóstico comunicacional en la Parroquia La Esperanza, Tabacundo.

Foto: Gabriela Cañas.



Entrevista al ingeniero Vásquez, técnico administrador del proyecto del Consejo Provincial de Pichincha en Pedro Moncayo.

Foto: Gabriela Cañas.



Entrevista al ingeniero Cabascango, miembro de Casa Campesina en Cayambe.

Foto: Gabriela Cañas.



De izquierda a derecha: Manuel Castillo, presidente de CODEMIA-CPM, Segundo Ulcuango, contador; Fabián Morocho, tesorero; Ángel Campues, secretario.

Foto: Gabriela Cañas.



Taller de estructuración de objetivos, políticas, estrategias y acciones para el plan de comunicación CODEMIA-CPM, en el campo del Gobierno Provincial de Pichincha en Tabacundo.

Foto: Gabriela Cañas.

Modelo de encuesta a nivel de usuarios del CODEMIA-CPM

ENCUESTA CODEMIA-CPM

Nombre de la organización:	
Ubicación cantonal y parroquial:	
Nombre de la comunidad:	
Identificación del usuario:	

1. ¿Conoce qué es el CODEMIA CPM y cuál es su labor?

SI NO

Cuál:.....
.....

2. ¿De qué forma y con qué frecuencia usted se entera de las actividades que realiza el CODEMIA?

X	MEDIO	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
	Comunicados					
	Correo electrónico					
	Memos					
	Llamadas					
	Cartelera					
	Solicitudes					
	Oral					
	Volantes					
	Programa radial					

3. ¿A través de que medio manifiesta sus necesidades o quejas ante el CODEMIA?

Oficios	
Correo electrónico	
Oral	
Llamadas	

Otro:

.....

4. ¿Sus requerimientos han tenido respuesta por el CODEMIA?

SI NO

Por qué.....

5. ¿Usted ha tenido algún conflicto con el directorio del CODEMIA?

SI NO
¿Cuál?

6. ¿Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones en una asamblea general?

Alta	
Media	
Regular	
Baja	

Por qué

.....
.....

7. Califique la atención del CODEMIA hacia los usuarios:

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

8. Cómo cree que podría mejorar la comunicación entre CODEMIA y todos los usuarios?

9. El presidente de su organización, ¿cómo y con qué frecuencia tiene contacto con los usuarios?

X	MEDIO	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
	Comunicados					
	Correo electrónico					
	Memos					
	Llamadas					
	Carteleras					
	Solicitudes					
	Oral					
	Volantes					
	Programa radial					

9. ¿Conoce usted sobre conflictos entre usuarios y el presidente de la organización?

SI NO

¿Cuál?: _____

10.Cuál es su nivel de participación dentro de su comunidad

Alta	
Media	
Regular	
Baja	

Por qué?

.....

11. ¿Escucha usted el programa radial que presenta CODEMIA a través de la radio Inti Pacha?

SI NO

Qué días y en qué

horario.....

12. ¿Considera que la información del programa favorece la comunicación de los usuarios con el CODEMIA?

SI NO

Por qué

Describe los aspectos positivos

Describe los aspectos negativos

13. ¿Cuál es el medio que usted preferiría para recibir información del CODEMIA?

MEDIO DE COMUNICACIÓN	X	JUSTIFIQUE
Impresos (volantes, periódicos, afiches, trípticos, revistas)		
Audio (programa radial, perifoneo)		
Audiovisual (videos, anuncios en pantalla gigante)		
Oral (llamadas, diálogos, asambleas)		

Modelo de encuesta a nivel de directorio de Juntas de Agua

ENCUESTA CODEMIA-CPM

Nombre de la organización:	
Ubicación geográfica:	
Qué comunidades integran esta organización:	
Número de usuarios:	
Población analfabeta:	

Con qué frecuencia mantienen comunicación con el Directorio Central del CODEMIA.

A diario	
Cada semana	
Por mes	
Semestral	
Anual	

Otros:

¿Su organización se encuentra bien informada de las actividades que realiza el CODEMIA en beneficio de los actores sociales que la constituyen?

SI NO

¿POR QUÉ?:

¿Considera que su organización mantiene algún conflicto con los diferentes integrantes, organizaciones o comunidades dentro del CODEMIA?

SI NO

¿POR QUÉ?:

Indique de qué carácter son esos conflictos:

Indique el nivel de participación en la toma de decisiones del CODEMIA que considera que tiene su organización.

Alta	
Media	
Regular	
Baja	

Justifique su respuesta:

A través de qué medio se difunden las actividades del Directorio del CODEMIA. (Marque y ubique el porcentaje)

	Comunicados			Carteleras	
	Correo electrónico			Solicitudes	
	Memos			Oral	
	Llamadas			volantes	

¿Cree que estos medios de comunicación son los adecuados para la difusión de las actividades de CODEMIA?

SI NO

¿POR QUÉ?:

Valore las formas de comunicación directa que mantiene con la dirección del CODEMIA. (siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, justifique su respuesta)

COMUNICACIÓN DIRECTA	VALORACIÓN				JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
	1	2	3	4	
Asambleas					
Reuniones					
Capacitación					
Eventos culturales					
Juntas					
Monitoreo					

Otras:

A través de qué medios se difunden las actividades de su organización con sus comunidades. (Marque y ubique porcentaje)

	Comunicados			Carteleras	
	Correo electrónico			Solicitudes	
	Perifoneo			Oral	
	Llamadas			Volantes	

Valore las formas de comunicación directa que mantienen con sus comunidades. (Siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, justifique su respuesta)

COMUNICACIÓN DIRECTA	VALORACIÓN				JUSTIFIQUE SU RESPUESTA
	1	2	3	4	
Asambleas					
Reuniones					
Capacitación					
Eventos culturales					
Juntas					
Monitoreo					

Otros:

Cree que estos medios de comunicación son los aptos para un adecuado flujo de información:

SI NO

¿POR QUÉ?:

Indique la frecuencia del flujo de información que mantienen ustedes como organización parroquial con sus comunidades:

A diario	
Cada semana	
Por mes	
Semestral	
Anual	

Cómo cree que podría mejorar la comunicación entre CODEMIA y todos los usuarios:

¿La organización maneja algún medio de comunicación comunitario?

Si NO

¿Cuál?
