

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

**“Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Juntas  
Parroquiales Rurales de Pichincha ASOJUPAR”**

**AUTORA:**

**DOLORES ANTONIA BUENAÑO SOLANO**

**DIRECTOR:**

**RODRIGO TORRES**

**Quito septiembre 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos, pensamientos, aclaraciones y conclusiones desarrollados a lo largo de este trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de Dolores Buenaño; juro que es de mi autoría.

Quito septiembre del 2012

**Dolores Antonia Buenaño Solano**

**C.I. 1719469619**

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de cada una de las líneas de este trabajo va dedicado principalmente a mis padres Hugo Alfonso Buenaño y Ana María Solano que son un pilar fundamental en mi vida; quienes con esfuerzo y ahínco lograron a que yo pueda cumplir con mi sueño y que a través de sus sabios consejos me alentaron cada día para que no perdiera el sentido de mi camino y luche por mi objetivo, es por eso que ellos como cimientos de mi vida hoy cosechan una profesional.

También va dedicado a mis cuatro hermanos Carmen, Ana, Hugo y Gloria Buenaño Solano que durante toda mi carrera universitaria han demostrado su preocupación y de cierta manera me han apoyado para que continúe con este logro.

A mis mejores amigos Oscar Guaygua y Carolina Donoso que fuimos compañeros desde el propedéutico (2005), con ellos hemos pasado los mejores y peores momentos de nuestras vidas, hemos reído y hemos llorado a la vez, les agradezco por estar preocupados de mí durante todo este proceso y aunque cada uno tome el rumbo de su vida la amistad perdurará.

A todos y cada uno de mis profesores que a lo largo de mi carrera me han inculcado sabias enseñanzas, y han contribuido a mi formación profesional, es por eso que gracias a ellos hoy alcanzo un reto más en mi vida.

Al señor Tglo. Wilson Rodríguez Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR-P), hoy (ASOGOPAR-P) y a sus colaboradores que me han sabido abrir las puertas de la institución para el adelanto de este trabajo y que han contribuido con información valiosa e indispensable durante todo el tiempo.

Sin todos ustedes quizá esta investigación y trabajo de grado no hubiera podido ser.

**Dolores Antonia Buenaño Solano**

## ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

### **CAPÍTULO I**

#### **MARCO TEÓRICO**

1. Introducción.....	4
1.1 La Comunicación.....	4
1.2 Proceso de la comunicación.....	6
1.3 Escuela Latinoamericana y la comunicación para el Desarrollo.....	6
1.3.1 Principios de la comunicación para el desarrollo.....	7
1.3.2 Comunicación alternativa popular.....	8
1.4 Nuevo paradigma de la comunicación y las Tic`s.....	8
1.5 Comunicación organizacional.....	10
1.6 Cultura organizacional.....	11
1.7 Clima organizacional.....	12
1.7.1 Comunicación interna.....	12
1.7.2 Comunicación externa.....	13
1.8 Comunicación estratégica.....	14
1.8.1 Plan estratégico.....	15
1.9 Políticas de comunicación.....	16
1.10 Los públicos.....	17
1.10.1 Público objetivo o stakeholders.....	17
1.11 Actores internos.....	17
1.12 Actores externos.....	17
1.13 Imagen corporativa.....	17
1.14 Identidad corporativa.....	17

### **CAPÍTULO II**

#### **RÉGIMEN DESCENTRALIZADO**

2. Introducción.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Propuestas de descentralización en Ecuador.....	19

2.2.1 Grupo Democracia y Desarrollo Local: Descentralización para derrotar la injusticia.....	20
2.2.2 CONAM: un modelo que busque la eficiencia, con reforma política y distribución de las competencias.....	21
2.3 La descentralización.....	22
2.4 La autonomía.....	25
2.4.1 Tipos de autonomía.....	25
2.5 Gobiernos autónomos descentralizados.....	25
2.5.1 Gobierno autónomo descentralizado regional.....	27
2.5.2 Gobierno autónomo descentralizado provincial.....	27
2.5.3 Gobierno autónomo descentralizado municipal.....	28
2.5.4 Gobierno autónomo descentralizado parroquial rural.....	29
2.6 Proceso y reconocimiento de las Juntas Parroquiales como Gobiernos Autónomos Descentralizados.....	31

**CAPÍTULO III  
MARCO NORMATIVO**

3. Introducción.....	34
3.1 Contexto constitucional.....	34
3.2 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	36
3.2.1 Cambios que promueve y genera el COOTAD.....	38
3.2.2 COOTAD aspectos positivos y negativos para los Gobiernos Parroquiales Rurales.....	39
3.2.2.1 Aspectos Positivos del COOTAD.....	40
3.2.2.2 Aspectos negativos del COOTAD.....	41
3.3 Sistema Nacional de Competencias.....	40
3.3.1 Tipo de competencias.....	42
3.3.2 Competencias exclusivas para cada nivel de gobierno.....	43
3.4 Contraloría general del Estado.....	44
3.5 Concejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONAGOPARE).....	43
3.5.1 Esquema de procesos del CONAGOPARE.....	45
3.6 Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (Asojupar).....	46
3.7 Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.....	45

3.7.1 Control, Social y Rendición de Cuentas.....	47
3.7.2 Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.....	49
3.7.3 Veedurías ciudadanas.....	50
3.8 Resumen de instituciones vinculantes a los Gobiernos Parroquiales Rurales....	51

**CAPÍTULO IV**  
**ASOCIACIÓN DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE PICHICNHA**  
**(ASOJUPAR)**

4. Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (Asojupar).....	52
4.1Objetivos generales de la asociación de juntas parroquiales rurales de Pichincha.....	52
4.2 Miembros de la Asojupar Pichincha.....	53
4.2.1 Derechos y obligaciones de los miembros de la Asociación de juntas parroquiales Pichincha.....	53
4.3Asamblea general provincial.....	54
4.3.1 Atribuciones de la asamblea general provincial.....	54
4.4El Directorio de la Asojupar-p.....	55
4.4.1 Atribuciones del directorio de la Asojupar-p.....	55
4.5 Presidente de la Asojupar-p.....	56
4.6 Cuadro de gestión por procesos de de la Asojupar-p.....	57
4.7JJuntas Parroquias Rurales de la provincia de Pichincha.....	57
4.8Competencias de las Juntas Parroquiales Rurales.....	58
4.9Listado de las Juntas Parroquiales rurales de Pichincha.....	59

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA**  
**ASOCIACION DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE PICHINCHA**  
**(ASOJUPAR-P)**

5. Plan Estratégico de Comunicación.....	62
5.1 Introducción.....	62
5.2 Objetivo General del Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (Asojupar-P).....	63
5.3 Política de comunicación de la Asojupar-p.....	64
5.4 Papel de la opinión pública y otros públicos respecto a la Asojupar-p.....	64
5.5 Posicionamiento de la Asojupar-p con respecto a la opinión pública.....	65
5.6 Objetivos de imagen para el año.....	67

5.6.1 Imagen actual.....	69
5.6.2 Imagen objetivo.....	69
5.7 Otros objetivos estratégicos de la Asojupar-p.....	69
5.8 Diagnóstico interno y externo de la Asojupar-p.....	70
5.8.1 Técnicas de Investigación y recolección de información.....	70
5.8.2 Realidad comunicacional general de la Asojupar- p.....	71
5.8.3 Política de comunicación externa.....	72
5.8.4 Análisis de oportunidades y amenazas de la Asojupar-p.....	72
5.8.5 Públicos relevantes a los que se direcciona la Asojupar-p.....	73
5.8.6 Estado de la opinión e imagen actual de la Asojupar-p.....	78
5.8.7 Objetivos de Comunicación Externa de la Asojupar-p.....	80
5.8.8 Estrategia de Comunicación público por público.....	81
5.8.8.1 Definición de la imagen objetivo de la Asojupar-p.....	81
5.8.8.2 Mensajes Fuerza de la Asojupar-p.....	82
5.8.8.3 Mix de comunicación.....	84
5.8.8.3.1 Internet.....	84
5.8.8.3.2 Comunicación web.....	85
5.8.8.3.3 Pagina web.....	86
5.8.8.3.4 Periódico institucional.....	87
5.8.8.3.5 Revista.....	88
5.8.8.3.6 Afiches y folletos.....	89
5.8.8.3.7 Video institucional.....	89
5.8.8.3.8 Targetas de presentación.....	90
5.8.8.3.9 Material promocional.....	91
5.8.8.3.10 Gestión de medios de comunicación.....	91
5.9 Política de Comunicación Interna.....	94
5.9.1 Análisis de las fortalezas y debilidades de la Asojupar-p.....	95
5.9.2 Definición de la cultura organizacional dentro de la Asojupar-p.....	96
5.9.2.1 Valores e ideales.....	96
5.9.2.2 La misión de la Asojupar-p.....	96
5.9.2.3 Principios de la Asojupar-p.....	96
5.9.3 Comunicación organizacional.....	97

5.9.3.1 Canales de comunicación interna.....	98
5.9.3.2 Canales de comunicación para la difusión de mensajes.....	98
5.9.4 Clima organizacional, estados de opinión y auto imagen actuales de la Asojupar-p.....	98
5.9.4.1 Clima organizacional.....	98
5.9.4.2 Imagen personal administrativo.....	99
5.9.4.3 Relación entre empleados.....	99
5.9.4.4 Ambiente laboral.....	100
5.9.4.5 Valores creencias y comportamientos.....	100
5.9.5 Estados de opinión y autoimagen de la Asojupar-p.....	101
5.9.5.1 Estados de opinión.....	101
5.9.5.2 Autoimagen de la Asojupar-p.....	101
5.9.6 Política de recursos humanos de la Asojupar-p.....	101
5.9.7 Objetivos de comunicación interna de la Asojupar-p.....	102
5.9.8 Estrategia de comunicación interna.....	103
5.9.8.1 Definición de autoimagen objetivo.....	103
5.9.8.2 Mensajes Fuerza.....	103
5.9.8.3 Mix de Comunicación.....	103
5.9.8.3.1 Organigrama estructural de la asociación provincial de gobiernos autónomos y descentralizados parroquiales rurales.....	104
5.9.8.4 Comunicación organizacional.....	104
5.9.8.4.1 Visión institucional de la Asojupar-p.....	104
5.9.8.4.2 Dirección de comunicación.....	105
5.9.8.4.3 Funciones de la dirección de comunicación.....	106
5.9.8.4.4 Director de comunicación.....	106
5.9.8.4.5 Funciones del director de comunicación.....	107
5.9.8.4.6 Diseñador gráfico o multimedia.....	108
5.9.8.4.7 Reportero/a.....	108
5.9.8.4.8 Objetivo de la dirección de comunicación.....	109
5.9.8.5 Cultura organizacional.....	109
5.9.8.5.1 Herramientas o instrumentos de comunicación.....	109
5.9.8.5.2 Instrumentos digitales.....	109
5.9.8.5.2.1 Intranet.....	109
5.9.8.5.2.2 Email o correo electrónico.....	110

5.9.8.5.2.3 Boletín virtual.....	111
5.9.8.5.2.4 Buzón de sugerencias.....	112
5.9.8.5.2.5 Protector de pantalla.....	112
5.9.8.5.3 Medios impresos.....	112
5.9.8.5.3.1 Memorándum.....	112
5.9.8.5.3.2 Actas de reuniones.....	113
5.9.8.5.3.3 Carteleras informativas.....	113
5.9.8.5.3.4 Boletín impreso.....	114
5.9.8.5.3.5 Tarjetas personalizadas.....	114
5.9.8.5.3.6 Manual del empleado.....	115
5.9.8.6 Clima organizacional.....	116
5.9.8.6.1 Comunicación personal.....	116
5.9.8.6.2 Reuniones generales y de trabajo.....	116
5.9.8.6.3 Eventos de integración.....	117
5.9.8.6.4 Cursos, talleres, conferencias.....	117
5.9.8.7 Monitoreo, seguimiento y evaluación.....	118

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	119
Recomendaciones.....	120
Bibliografía.....	122

## RESÚMEN

Tomando en cuenta que la comunicación es un pilar fundamental en cualquier tipo de organización e institución, con este trabajo se pretende dar una propuesta de comunicación a la Asojupar-P enfocado a generar eficacia comunicativa y lograr un mejor desenvolvimiento de la institución pública ante los 52 Gobiernos parroquiales rurales de la provincia de Pichincha.

El presente trabajo de grado “Plan estratégico de comunicación” para la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha ASOJUPAR consta de investigación, trabajo de campo y planteamiento de un propuesta, en si recopila seis capítulos mismos que se enmarcan dentro del ámbito teórico reconociendo cada uno de los conceptos que profundizan la investigación concerniente al área comunicacional, organizacional, y estratégico; por otro lado ha sido muy importante realizar las aproximaciones al ámbito político del régimen descentralizado a las propuestas de descentralización en Ecuador para contrastar con la situación coyuntural y la aplicación de esta idea descentralizadora en nuestros días y la incidencia que ha tenido en los gobiernos autónomos descentralizados; como tercer ámbito se presenta el marco normativo empezando desde las leyes que rige la Constitución del Ecuador a los gobiernos autónomos descentralizados en especial las Juntas Parroquiales rurales; otro de los ámbitos estudiados es la Asociación de Juntas parroquiales Rurales de Pichincha ASOJUPAR este apartado va enfocado a establecer la conformación de esta institución, sus representantes, atribuciones, obligaciones, funciones, organización, etc. a favor de los gobierno parroquiales; para finalizar este trabajo se plantea la propuesta del “Plan Estratégico de comunicación para la ASOJUPAR-P, en donde a partir del diagnóstico efectuado en la institución se analiza la problemática y se establecen las estrategias a utilizarse para dar solución a las falencias comunicativas evidenciadas en la institución haciendo hincapié en el uso de las diversas herramientas de comunicación que hoy en día son efectivas y por otro lado los mecanismos más eficaces para mejorar la comunicación interna y externa de la Asojupar-P; en el ámbito final se plantean las conclusiones y recomendaciones.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación parte de procesos de interrelación entre los seres humanos y gracias a ella se han podido consolidar organizaciones, la comunicación ha permitido fortalecer los procesos internos y externos de muchas instituciones y a su vez mejorar el clima organizacional de las mismas.

Quizá la falta de estrategias de comunicación no ha permitido que ciertas organizaciones operen óptimamente o a su vez que sus líderes no manejen adecuadamente la variedad de herramientas que nos ofrece la comunicación hoy en día.

Por tal motivo sabiendo que es indispensable la aplicación de estrategias en las organizaciones he visto pertinente elaborar un “Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR)”, el cual tiene como fin satisfacer las necesidades institucionales que además son consideradas como debilidades y que mediante un tratamiento se puede convertir en fortalezas para la Asojupar –Pichincha y disminuir las falencias comunicativas a la hora de informar, organizar y planificar acciones.

El objetivo de este trabajo es fortalecer, la capacidad de comunicación interna y externa de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha “ASOJUPAR”, con sus miembros e instituciones adyacentes a la asociación a través del diseño de un Plan Estratégico de Comunicación previo un diagnóstico aplicado para conocer las necesidades que demanda y establecer la realidad o línea base sobre la cual se trabajará.

Lo que se pretende es sugerir o dar solución a cada uno de los problemas detectados en la ASOJUPAR Pichincha y poner en práctica la utilización de otros mecanismos de comunicación que a más de los tradicionales son mucho más efectivos en la actualidad e inclusive la utilización de las Tic-s(Tecnologías de la Información y Comunicación) y de esta manera permitir que los empleados públicos realicen un trabajo mucho más efectivo y a su vez se refuerce el trabajo grupal creando así un clima agradable dentro y fuera de la Asociación.

En el primer capítulo, se sustentan los conceptos básicos a utilizarse durante todo este trabajo.

En el capítulo dos se abordará el Régimen Descentralizado; es decir, se hará una contextualización del proceso de descentralización en Ecuador y a su vez se abordarán algunas de las propuestas de descentralización más significativas planteadas por diversos grupos, organizaciones, y actores políticos; así como también, se analiza el proceso de reconocimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en especial las Juntas Parroquiales y el rol que estas instituciones públicas deben cumplir, que a partir de la actual Constitución de la República se las ha considerado como niveles de gobierno local.

El tercer capítulo corresponde al marco normativo, se presenta un análisis que parte desde los planteamientos que se enmarcan en la Constitución del Ecuador como máxima ley de los ecuatorianos, seguido de eso se analiza los postulados que promueve el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) en relación al desempeño y competencias que deben promover las juntas parroquiales dentro de su jurisdicción y el trabajo corresponsable con el resto de niveles de gobierno; tomando en cuenta la funciones de otras instituciones públicas que controlan y promueven el desempeño de los gobiernos locales.

En el cuarto capítulo, se enfoca eminentemente en el quehacer de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha, parte de su historia, creación, los fines que promueve como institución que representa a los 52 gobiernos parroquiales de la provincia, su directorio los deberes y obligaciones que deben cumplir cada uno de sus miembros en beneficio de los gobiernos locales rurales.

En el quinto capítulo, se establece la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR- P), dentro del cual consta un diagnóstico o análisis comunicacional que permitirá a futuro la aplicación del Plan Estratégico.

Por último en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes al Plan Estratégico de Comunicación, que puede ser una oportunidad para mejorar y satisfacer las necesidades de comunicación de la institución y finalmente las conclusiones generales de la investigación y sus anexos que corresponden a los medios de verificación para la realización de este trabajo de grado.

Es importante señalar que este trabajo de graduación ha sido aprobado como “Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR)”; pero durante este proceso esta institución ha sufrido dos cambios: el primero es de nominación; es decir, ahora se llama Asociación de Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOGOPAR)”, y como segundo punto se ha efectuado internamente en esta institución el cambio de directorio y la actualización de los estatutos correspondientes, razón por la cual aclaro que estos cambios efectuados en esta organización no afectaran al desarrollo de esta tesis, se tomaran ciertos datos que ya están actualizados para concluir con la misma.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Introducción

La comunicación nace de un proceso vital y espontáneo de los seres humanos, es un elemento básico para el desarrollo personal de cada ciudadano. Los tiempos fueron evolucionado y los procesos también es por eso que ahora la comunicación se consolida como el direccionamiento de las organizaciones ya que les permite mayor desarrollo y desenvolvimiento.

Por lo cual es necesario entender las conceptualizaciones de comunicación que plantean diferentes autores y que han contribuido a mejorar la situación comunicacional en el sector social, así como también otras acepciones relacionadas con el quehacer organizacional.

#### 1.1 La Comunicación

Desde sus orígenes el ser humano buscó siempre una forma de interrelacionarse con los demás, aunque de manera primitiva se establecían actos de comunicación mediante, signos, símbolos, ruidos y gestos, etc. para comunicarse con sus semejantes y de cierta forma intercambiar mensajes.

La comunicación no es un proceso de un solo individuo y si fuera así no existiría la interrelación y la retroalimentación, *“para que la comunicación pueda tener lugar, es necesario que al menos haya otra persona”*<sup>1</sup> en donde se intercambien simultáneamente mensajes.

Sin duda los procesos de comunicación han ido evolucionando, cada vez el ser humano con el apoyo de la tecnología inventa nuevas formas de comunicación muy diferentes a los medios convencionales para poder comunicarse.

La comunicación es considerada como un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes entre las personas, generándose de esta manera un proceso de retroalimentación entre los implicados.

Para John Fiske (1982) define a la comunicación como una *“interacción social por medio de mensajes”*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MATERLART, Armand, Michele Materlart, “Historia de las teorías de la comunicación”, ediciones PAIDOS Ibérica S.A., España, 2003, p.50.

<sup>2</sup>Comunicación Organizacional, 10/01/2012, <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Por otro lado David Berlo, *“la comunicación es una transferencia de información por medio de mensajes, cuya sustancia se recibe de una forma sea esta visual, escrita o auditiva”*.<sup>3</sup>

Galeano dice *“es un proceso que se genera desde un emisor en la sociedad, que implica conocer a quien emite, con qué intención, en que medio, para que razones y que efectos causa”*<sup>4</sup>

Sin la comunicación el funcionamiento de la sociedad no tuviera sentido, no existiera organización, ni control, la comunicación siempre ha sido un factor transversal del desarrollo de las sociedades.

Antonio Pasquali (1978) afirma que *“la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”*<sup>5</sup>

Así también según Rosa María Alfaro hace referencia que al hablar de comunicación no solamente nos debemos limitar a los medios de comunicación como los generadores de la misma, a estos los considera como aparatos tecnológicos que si generan este proceso de comunicación; pero, a más de aquello es importante rescatar que la comunicación incluye aquellas prácticas sociales de acción e inter relación de los sujetos especialmente referidos a los *“movimientos sociales”*<sup>6</sup>. Además también considera que el acto comunicativo es una dimensión básica de la vida de las relaciones humanas y socioculturales.

Desde la postura de Armand Materlart y Michele Materlart se dice que el proceso de comunicación se construye gracias a la intervención activa de los actores sociales muy diversos en donde estos autores a este proceso lo han llamado *“retorno al sujeto”*<sup>7</sup>.

Por otro lado Ignacio Mota, *“la comunicación es una ciencia que estudia la transmisión del mensaje, directa o indirecta, desde un emisor a través de medios (personales, humanos, masivos, mecánicos) que usa un sistema de signos”*.<sup>8</sup>

La comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes, eso explica François en sus postulados.

---

<sup>3</sup> ZURITA, Grace – Arte y Comunicación, guía de cuarto semestre p. 3.

<sup>4</sup> ZURITA, Grace, op cit, p.3

<sup>5</sup> Comunicación Organizacional, 10/01/2012, <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

<sup>6</sup> ALFARO M. Rosa María, “La comunicación como relación para el desarrollo”, p. 1

<sup>7</sup> ALFARO M. Rosa María, op cit. p.2.

<sup>8</sup> MOTA, Ignacio. “Diccionario de la Comunicación”, Edit. Paraninfo, Madrid, 1988, p. 161.

Mientras que para Nuria Saló, *“la comunicación es un proceso dinámico irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”*.<sup>9</sup>

Habermas hacía referencia a que la comunicación debía entenderse desde el ser humano ya que es parte del mismo y debía de ser visualizada desde las realidades cotidianas más no desde los medios.

## 1.2 Proceso de la Comunicación

Existen dos formas básicas de comunicación:

- a) **Comunicación verbal:** es aquella que se produce mediante sonidos posee sintáctica y gramática se da de forma oral basada en el diálogo o discusión.
- b) **Comunicación no verbal:** para que se de este tipo de comunicación no es necesario que existan sonidos, voces, ruidos, etc., se produce mediante gestos o de manera escrita, todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo, quinésica y prosémica.

## 1.3 Escuela latinoamericana y la comunicación para el desarrollo

La escuela latinoamericana funda sus bases a partir de la década de los 60 mediante el cuestionamiento que hace a los medios de comunicación impuestos al servicio del poder hegemónico y al orden mundial de la información imperialista, a partir de aquello se crea una tesis sobre el orden mundial de la información y la comunicación y se desarrolla un concepto de la comunicación alternativa popular que debe ser practicada por los grupos sociales no dominantes y que esta comunicación debe ser puesta al servicio del desarrollo de la sociedad.

En Latinoamérica esta escuela vienen de la mano del desarrollo del periodismo, según Bassette *“la comunicación para el desarrollo surge precisamente en el contexto de transmisión de conocimientos y aporte de la comunicación al desarrollo de los países del tercer mundo, con el objetivo de fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad y conseguir la transferencia de conocimientos”*<sup>10</sup>. Bajo esta premisa la escuela latinoamericana de comunicación

---

<sup>9</sup> SALÓ, Nuria. “Aprender a Comunicarse en las Organizaciones”, Edit. Paidós, Barcelona 2005, p. 11.

<sup>10</sup> Escuela Latinoamericana de la comunicación, 20/01/2012, <http://caminandoalto.blogspot.com/2011/escuela-latinoamericana-de-la-html>.

plantea la recuperación del sujeto como actor social en interacción y establece la tipología de la comunicación para el desarrollo que fomenta la participación de la sociedad.

Los padres de la Escuela latinoamericana fueron muchos pero entre ellos se destacan a importantes pensadores como: Luis Ramiro Beltrán, Daniel Prieto Castillo y Jesús Martín Barbero entre otros mismos que hicieron análisis de los procesos de comunicación en América latina y aportaron con propuestas que incentivaban a reforzar el trabajo de la comunicación para el desarrollo en los países latinoamericanos.

La comunicación es un componente transversal de los factores del desarrollo, por tal razón esta supone *“la búsqueda de cambios concretos tanto en la sociedad como en las instituciones y en los individuos, uniendo los mundos colectivos con los individuales y lo objetivo con lo subjetivo”*<sup>11</sup>.

La comunicación articulada al desarrollo sugiere también la voluntad de cambio y progreso todo esto encaminado por el bienestar y la calidad de vida, por la organización de las comunidades, por el servicio público y en sí por la generación de la democracia participativa, la comunicación para el desarrollo va encaminada al tipo de sociedad que se quiere construir a través de los cambios propuestos. *“La comunicación tiene que comprometerse con los simbolismos culturales propios y múltiples, para articularse verdaderamente con el desarrollo”*<sup>12</sup>.

Si se habla de que no puede existir comunicación sin cambios sociales para ello se refuerza esta acepción con lo que plantea Rosa María Alfaro en el que hace hincapié que la comunicación incluye aquellas prácticas sociales de acción e interrelación de los sujetos especialmente referidos a los *“movimientos sociales”*<sup>13</sup>. No existe comunicación sin procesos sociales.

### **1.3.1 Principios de la comunicación para el desarrollo**<sup>14</sup>

La comunicación para el desarrollo persigue fortalecer el proceso de la comunicación en Latinoamérica mediante la organización de la comunicación en nuestro

---

<sup>11</sup> CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo”, edit. Quipus, CIESPAL Quito- Ecuador, 2000, p.20

<sup>12</sup> CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo”, edit. Quipus, CIESPAL Quito- Ecuador, 2000, p.80

<sup>13</sup> ALFARO M. Rosa María, “La comunicación como relación para el desarrollo”, p. 1

<sup>14</sup> CONTRERAS, Adalid, op cit, p. 88

continente, pretende también dignificar la vida mediante la participación de los y las ciudadanos latinoamericanos y democratizar la comunicación.

A continuación se establecen los principios que persigue la comunicación para el desarrollo:

- a. Participación ciudadana en la construcción del Estado y la democracia.
- b. (Re) valorar las políticas y el sentido estratégico de la comunicación.
- c. Pactos éticos por la vida.
- d. Información y periodismo por el desarrollo.
- e. Aprender de la práctica, poner la teoría al día.
- f. Comunicación-desarrollo como práctica educativa permanente.
- g. Comunicación intercultural.

### **1.3.2 Comunicación alternativa y popular**

La comunicación alternativa surge en los años 80 como una actitud de defensa y que responde al predominio de los medios de comunicación masiva.

En este tipo de comunicación se revaloriza el trabajo de los pequeños medios de comunicación y de quienes están frente de los mismos ya se encuentran otras formas más adecuadas de captar la atención de los públicos y de cómo llegar a ellos.

La comunicación alternativa popular parte del uso de los “*mini medios*” y hace hincapié en la panorámica local para satisfacer las necesidades comunicativas de los sectores locales rurales, es una comunicación adentrada en lo comunitario y universal que revaloriza el ámbito popular, que pretende transmitir los valores humanos, sociales, democrático, equidad de género, identidad y derechos y que mediante estos valores pretende crear una conciencia colectiva. Este tipo de comunicación no es destinada para el consumo y lucro; sino, más bien hace énfasis en el servicio y la concientización.

La comunicación alternativa y popular trata de rescatar y recuperar la cultura popular, convirtiéndola en sujeto de información. Este tipo de comunicación pretende generar la participación efectiva de los de los sujetos devolviéndoles el papel protagónico a las personas que participan en ella.

#### **1.4 Nuevo paradigma de la comunicación y las Tic's**

En la actualidad la comunicación ha sufrido diversos cambios, la sociedad atraviesa por escenarios de comunicación cada vez más innovadores en donde la forma de comunicar y transformar la información cada vez es más compleja pero al mismo tiempo es más efectiva y rápida.

La comunicación está evolucionando y de cierta forma se ha visto influenciada en los últimos tiempos por este mundo globalizado ya que si analizamos nuestro entorno y en si el proceso de comunicación podemos ver que ya no solo se usan los medios tradicionales como canales transmisores de mensajes; sino, que hoy en día las barreras se han acortado y existe gran variedad de canales de comunicación que permiten el intercambio de la información y esto ha generado que la misma fluya acortando las distancias.

La convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones, y los medios audiovisuales se han concatenado para transformar la comunicación de la sociedad moderna, la revolución de la comunicación actual como aspecto negativo se podría mencionar que ha alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor ya que ahora las relaciones personales, la comunicación cara a cara (face to face) se han visto mediadas por los aparatos tecnológicos que hoy en día nos presenta la ciencia.

Como se mencionaba anteriormente con la aparición de las nuevas tecnologías de la información y comunicación los sistemas de comunicación han variado son "*desterritorializados y rápidos*"<sup>15</sup>, por las nuevas herramientas que nos ofrece la comunicación hoy en día.

Por otro lado este nuevo paradigma de la comunicación también tiene sus ventajas en el mundo actual, yéndonos más allá de los canales de comunicación que nos ofrecen las tecnologías, la comunicación es más participativa, es interpersonal, es global (sin barreras de espacio ni fronteras), es más operativa ya que está volcada a la acción, y es global debido a que todo el mundo puede comunicarse.

Este modelo de comunicación ha generado eficiencia en las organizaciones debido a que la transmisión de la información es más eficaz y rápida y la capacidad de

---

<sup>15</sup>ZURITA, Grace – Arte y Comunicación, guía de cuarto semestre p.11

retroalimentación es inmediata obviamente por el uso de nuevas herramientas comunicativas, informáticas y tecnológicas, la comunicación es multidireccional ya que no solo participa el emisor y el receptor si no que existen respuestas de diferentes grupos, ejemplo de aquello se comprueba en el internet en donde las personas pueden comunicarse simultáneamente; a estas herramientas se las conoce como las Tics que se configuran como *“un catalizador de transformaciones sociales”* (Cremades, Fernández–Ordoñez, Illescas, 2002,59) *capaz de generar, a través del uso del internet, un escenario transnacional de comunicaciones digitales dentro del sistema social análogo, expandiendo su acción más allá de una herramienta transmisora de información y transformándola en un factor para el desarrollo social”*<sup>16</sup>.

### **1.5 Comunicación Organizacional**

Comunicar es persuadir a un sujeto y persuadir es buscar efectos, por tal razón la comunicación se convierte en una herramienta indispensable e irremplazable dentro de la gestión de una organización ya que permite la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forma parte de su cultura y normas; *“es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la institución depende”*<sup>17</sup>.

Para Gary Kreps, la comunicación organizacional *“es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”*<sup>18</sup>.

Fernández Collado define la comunicación organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”*, por otro lado la comunicación organizacional es considerada como un conjunto de actividades que facilitan y agilizan el tránsito de los mensajes o

---

<sup>16</sup> JURADO VARGAS, Romel, Diagnostico de las Políticas de TIC en el Ecuador”, FLACSO, Quito – Ecuador, enero 2006, p. 13.

<sup>17</sup> REIG Ramón, CHAVEZ Rosalba, y otros, “La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional”, Sevilla- España, 2010, p. 79.

<sup>18</sup> KREPS, G. L. “La Comunicación en las Organizaciones”. Edit. Addison- Wesley Iberoamericana, España, 1995.

información dentro de la empresa con sus miembros internos y con los públicos externos.

La comunicación *“es un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción”*<sup>19</sup>. De manera sencilla se podría manifestar que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

Según la procedencia de la información dentro de una organización esta se divide en:

- a. **Ambiental:** es toda información que procede del entorno.
- b. **Interna:** la que procede del interior de la organización y ella misma se encarga de procesarla.
- c. **Corporativa:** es la información que la organización procesa y proyecta al entorno exterior.

Para que exista comunicación, primero debe haber información.

Según Fernández la “comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa”<sup>20</sup>.

## 1.6 Cultura Organizacional

Shein define a la cultura como *“a) un patrón de supuestos básicos, b) inventado descubierto o desarrollado por un grupo determinado, c) a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, d) que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida, e) se enseña a los nuevos miembros como la, f) forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas”*<sup>21</sup>.

La cultura mantiene unida a una organización esta se expresa mediante los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un

---

<sup>19</sup><http://www.bicg Galicia.es>, “como elaborar un plan de comunicación”, p. 15.

<sup>20</sup> FERNANDEZ, C. “La Comunicación en las Organizaciones”. Edit. Trillas, México, 1999, p. 17

<sup>21</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William, “Planeación estratégica aplicada”, Edit. Nomos S.A., Bogotá- Colombia, 1998, p.20

lenguaje especializado, todos estos aspectos se dan durante la vida empresarial de las personas; es decir, mientras una persona sea parte integrante de una organización.

La cultura se expresa también en la manera de como las organizaciones desarrollan sus actividades, esta abunda en *“su estructura o sitios físicos, en la forma como da la bienvenida, o se protege de los agentes externos, en su historial de lucha durante buenos y malos tiempos, en las personas a quien se considera como héroes los villanos de la organización, en sus ritos y rituales, etc.”*<sup>22</sup>

Antonio Lucas Marín afirma que: *“la cultura es, tanto el continuo proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vehiculados a través de signos y símbolos, como su producto, que al ser asimilado colectivamente incide de modo operativo en la vida cotidiana de ese grupo, lo modela, le da una forma peculiar, una identidad”*.<sup>23</sup>

La cultura organizacional se traduce en la imagen que proyecta una organización al interior de la misma entre empleados y directivos y la exterior que viene a ser el comportamiento de sus colaboradores o talento humano con las demás personas del entorno; es decir, con los beneficiarios e instituciones adyacentes a la organización.

## **1.7 Clima Organizacional**

El clima organizacional de una institución consiste en el conjunto de valores, objetivos, reglas de funcionamiento y fines que promueve determinada organización y que le permite ser diferente de las demás organizaciones.

### **1.7.1 Comunicación Interna**

Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Este tipo de comunicación pretende informar, formar y motivar a su equipo humano.

La comunicación interna dentro de las organizaciones puede clasificarse en:

- a. **Comunicación formal e institucional:** es aquella que se transmite mediante el uso de las herramientas adecuadas de comunicación y contienen mensajes supervisados y abalizados por la jerarquía de la organización.

---

<sup>22</sup>GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William, Op. Cit, p. 20

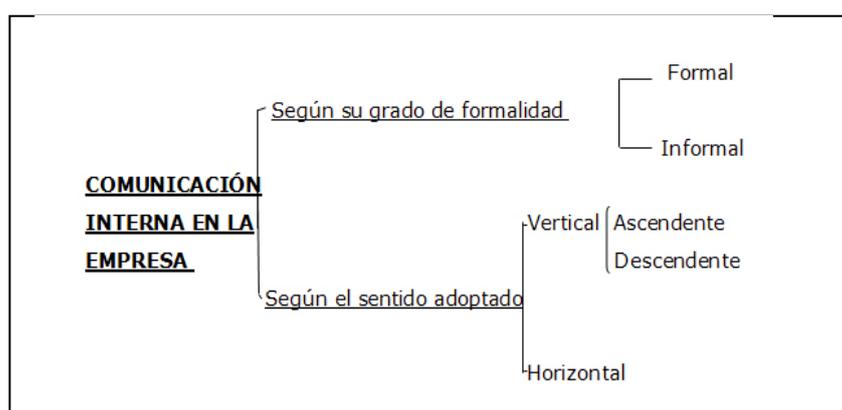
<sup>23</sup>MARÍN, Antonio. “Sociología para la empresa”, Edit. Mc Graw Hill. España. 1994. p. 134

- b. **Comunicación informal:** esta comunicación se establece entre los empleados de la organización, en muchos de los casos esta información puede ser más fuerte que la comunicación formal por tal razón siempre hay que tomarla en cuenta.

La comunicación en toda organización se transmite en las siguientes direcciones según el emisor de la comunicación.

- a. **Comunicación vertical descendente:** es la que fluye desde los rangos superiores de la organización; es decir, desde la gerencia hasta los empleados, se puede citar como ejemplo de este tipo de comunicación a las órdenes, los circulares, boletines, y los folletos de la organización.
- b. **Comunicación vertical ascendente:** aquí fluye la información desde los rangos inferiores hacia los rangos superiores; es decir, desde los empleados hacia la gerencia, en este tipo de comunicación los empleados tienen la capacidad de expresarse y manifestarse ante el nivel directivo de la organización, por ejemplo, encuestas, reuniones con los directores.
- c. **Comunicación lateral u horizontal:** este tipo de comunicación se evidencia entre los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización; es decir, que la comunicación fluye de manera igual.

**Gráfico 1**



**Fuente:** (Gómez, 2007)

### 1.7.2 Comunicación externa

Este tipo de comunicación está orientada al público exterior, a través de esta se pretende mostrar o presentar la imagen de la organización, genera mensajes dirigidos

a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable de la organización o promover actividades, productos y servicios en la opinión pública.

Con la comunicación externa se pretende buscar una favorable relación de la organización con su entorno.

Por otro lado existen otras formas de comunicación en las organizaciones tales como:

- c. **Comunicación organizada:** es aquella que se realiza en base a un plan y se las emite mediante el uso de las herramientas planificadas.
- d. **Comunicación improvisada:** este tipo de comunicación tienen lugar cuando no se planifica la comunicación y se produce de forma espontánea en base a ningún plan establecido.

Dentro de las organizaciones existen estilos de comunicación están considerados los siguientes:

- a. **Estilo agresivo:** este tipo de comunicación se representa en una persona que monopoliza el dialogo, no escucha, interrumpe, tiene una actitud cerrada, no visualiza el punto de vista de los demás, emplea un tono sarcástico, el contacto visual es airado o la voz muy alta.
- b. **Estilo pasivo:** es una persona que tiene un estilo indirecto, esta siempre de acuerdo, por lo general no expresa su opinión, existe poco contacto visual y espera que otros tomen decisiones.
- c. **Estilo asertivo:** es una persona afectiva, sabe escuchar, y le gusta que le escuchen, considera a los demás, establece observaciones, y es decisivo.

### **1.8 Comunicación estratégica**

Una vez que conocemos el concepto esencial de comunicación nos trasladamos a estudiar el plano de la estrategia vinculada a la comunicación.

Una estrategia debe permitir la definición del carácter comunicativo de los mensajes o información que se emite a los públicos internos y externos de una organización. Las estrategias de comunicación son *“dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos y que a partir de indagar esos puntos de contacto*

*hacen emerger nuevas realidades*”<sup>24</sup>, en la actualidad la comunicación estratégica se la analiza desde el punto de vista más social que genera cambios comunicacionales. Según Nuria Saló *“la estrategia es un acto creativo, innovador, lógico, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas”*<sup>25</sup>. Una estrategia de comunicación depende de las políticas de comunicación de la organización lo cual permite alcanzar los objetivos planteados y cumplir con la misión establecida y planificar para conseguir la visión de la organización.

Una estrategia constituye también *“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”*<sup>26</sup>.

La comunicación estratégica permite buscar alternativas de cambio para una organización mediante la planificación, análisis, diagnóstico y plan de acción, representa una respuesta a las debilidades y fortalezas que internamente posee una institución y a las oportunidades y amenazas que surgen en el ámbito exterior o entorno de la organización, siendo así admite establecer objetivos y metas claras en un determinado periodo para alcanzar el futuro deseado y cumplir con la visión planteada.

Para el logro de los objetivos y metas, la comunicación estratégica requiere del uso de las herramientas de comunicación mismas que le permitirán generar coherencia y efectividad a la hora de la comunicar e informar, interna como externamente y superar la tergiversación de la información y disminuir los flujos de desinformación dentro de la organización.

### **1.8.1 Plan estratégico de comunicación**

*“El plan estratégico es el motor de cualquier proyecto encaminado a crear o a mejorar una organización o institución, a reforzar una unidad determinada dentro de la estructura global de la institución ya existente, con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva”*<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> REIG Ramón, CHAVEZ Rosalba, y otros, p. 80

<sup>25</sup> SALO Nuria, op cit, p.45.

<sup>26</sup> GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PEIFFER William, “Planeacion estratégica aplicada”, Edit. Nomos S.A., Bogotá- Colombia, 1998, p.6.

<sup>27</sup> FREIRE Paúl, “Tesis Plan estratégico de comunicación hospitalaria para el hospital Padre Carollo”, Quito, junio 2001, p. 27.

Por otro lado un plan estratégico “*es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización o departamento*”<sup>28</sup>.

El plan estratégico de comunicación es indispensable hoy en día en las organizaciones ya que a través del mismo se definen las estrategias de comunicación que se utilizarán para el logro de los objetivos establecidos en cada una de las áreas de la institución, mediante la puesta en marcha de las acciones planificadas a mediano y largo plazo.

El plan estratégico de comunicación “*es una herramienta de síntesis que traduce en términos de comunicación e imagen las políticas, las estrategias, y el proyecto empresarial*”<sup>29</sup>, este plan se planifica para largo plazo y se concreta en planes anuales de comunicación, en si es un documento práctico que es de mucha ayuda referencial para afrontar los aspectos relacionados con la comunicación de la organización.

Con el plan estratégico de comunicación la organización tiene mejores y más posibilidades de comunicarse con sus miembros y sus públicos objetivos y de generar una imagen seria y comprometida con su trabajo ante la opinión pública.

## **1.9 Políticas de Comunicación**

“*Son líneas de actuación básicas o criterios de decisión para señalar para seleccionar alternativas*”<sup>30</sup>.

Una política se compone de diversas estrategias y una estrategia se compone de varios planes. Estas deben involucrar tres actores: “*el rol dinámico de la ciudadanía, el rol promotor del Estado, y el rol vigilante de los medios*”<sup>31</sup>, las políticas de comunicación van enmarcadas en garantizar la participación, representación, acceso a los espacios y medios de comunicación bajo el principio de que la comunicación es un derecho de todos los seres humanos.

---

<sup>28</sup> ALVARADO Tomás, “Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional...”, volumen 9, julio- diciembre, 2001, p. 284.

<sup>29</sup> SALO Nuria, op cit, p.50.

<sup>30</sup> IDEM, pág. 119.

<sup>31</sup> CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo”, edit. Quipus, CIESPAL Quito- Ecuador, 2000, p. 71.

## **1.10 Los públicos**

Es la persona o grupo de personas que están fuera de la organización a quienes se dirige la misma mediante sus servicios y mensajes.

### **1.10.1 Público objetivo o stakeholders**

Son los actores clave a los cuales se dirige la organización. Es decir los objetivos y las acciones de comunicación se diseñan en base es este público ya que eso es lo que le interesa a la institución.

Una organización para dirigirse a un público objetivo debe tomar muy en cuenta las características de este: Socio-demográficas (sexo, edad, lugar donde vive), socioculturales (estudios, preferencias culturales, etc.), Socioeconómicas (ingresos, patrimonio), sociopolíticas (afiliación a un partido político, sindicato, participación en la vida política), Psicológicas (actitudes, personalidad, estilo de vida)

## **1.11 Actores internos**

Son las personas o grupo de personas que forman parte de la organización y están repartidos en las diferentes áreas o departamentos internos relacionados directamente con la gestión de la organización, son quienes crean el clima organizacional y la cultura organizacional de la institución, del público interno depende los mensajes que emite la organización hacia el exterior; es decir, a los públicos externos.

## **1.12 Actores externos**

Es la persona o grupo de personas que están fuera de la organización en el ambiente externo y que conforman la opinión pública de la institución, son quienes de cierta forma miden y evalúan el trabajo, la eficiencia y la eficacia de la organización.

## **1.13 Imagen corporativa**

Es lo que la gente cree de la organización, es la percepción que un determinado público tiene sobre la organización.

## **1.14 Identidad corporativa**

Es lo que la organización es, se considera a la esencia de la empresa.

## CAPÍTULO II

### RÉGIMEN DESCENTRALIZADO

#### 2. Introducción

La descentralización en el Ecuador ha marcado territorio desde los años 70; pero lamentablemente los gobiernos de turno no le han dado la importancia debida a pesar de que existían personajes políticos, miembros de organizaciones que pugnaban la inclusión de esta normativa en las políticas nacionales del Estado ecuatoriano. Durante todos estos años se han debatido propuestas de descentralización pero a partir del 2008 comienzan a dar fruto la lucha de varios años y se reconoce constitucionalmente la descentralización de los gobiernos autónomos descentralizados, de esta manera se les comienza a otorgar más facultades y competencias a los GAD, descongestionando la labor del Estado ecuatoriano y beneficiando a los gobiernos locales que antes no tenían presencia y poder ante los otros niveles de gobierno.

#### 2.1 Antecedentes

La preocupación por la descentralización y por ende las autonomías no es un tema reciente en el Ecuador, *“en la Constitución de 1979 ya se definió dos formas de descentralización: la territorial y la funcional”*<sup>32</sup>.

Posteriormente al finalizar los años 80 a inicios de los 90 plantean una propuesta de autonomías el movimiento indígena y la CONAIE a partir de la concepción de que el Estado ecuatoriano es plurinacional y multicultural.

Seguidamente dos leyes orientan ampliamente el tema de la descentralización en el Ecuador *“la Ley de Modernización de 1992 y la Ley de Descentralización de 1997, finalmente la Constitución de 1998 consagró una administración descentralizada del Estado con excepción de la defensa y la seguridad nacionales, la política económica y tributaria del Estado, la gestión del endeudamiento externo, y las que se excluyan por mandato constitucional o por convenios internacionales, el mandato para la descentralización de gran parte de las competencias, la creación*

---

<sup>32</sup> Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Autonomías, *caminado por el filo de una navaja*, Quito, Noviembre, 2000, p., 13

*de las Juntas Parroquiales y otras medidas*”<sup>33</sup>, y la Constitución del 2008 vigente en Ecuador conceptúa a la descentralización como un “*medio de la consecución del desarrollo armónico, la participación ciudadana y de los organismos territoriales locales y la distribución de los ingresos públicos y de la riqueza*”<sup>34</sup>, este planteamiento se basa a partir de una autonomía en la cual no se permite el divorcio entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sino más bien se vigoriza la coordinación entre todos los niveles de gobierno; es decir, se genera una corresponsabilidad en la prestación de los servicios ya que es ese el espíritu de a dónde se dirige el COOTAD.

## **2.2 Propuestas de descentralización en el Ecuador**

A raíz del surgimiento del tema de la descentralización en Ecuador, un sin número de instituciones y personas han propuesto proyectos enfocados a la autonomía y descentralización aplicable en nuestro país hasta el año 2000. A continuación los proponentes: “*AME (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas), Banco del Estado, CODENPE (Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador), CONCOPE (El Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador), Comité Cívico Interinstitucional Pro autonomía de Manabí, Fuerza Ecuador, Junta Cívica de Santo Domingo de los Colorados, Municipio de Tena, Municipio de Loja, Ricardo Noboa (ex presidente del Consejo Nacional de Modernización en el gobierno de Gustavo Noboa), Banco Mundial, Grupo de Democracia y Desarrollo Local, CORDES (Corporación de estudios para el desarrollo), CONAM (Consejo Nacional de Modernización), Universidad de Guayaquil, Xavier Neira a nombre de los legisladores socialcristianos, El Presidente Gustavo Noboa envía el anteproyecto de Ley Orgánica de Régimen de Autonomía Provincial*”<sup>35</sup>.

De manera sistematizada algunas de estas propuestas se direccionan al fortalecimiento de la descentralización, mientras que otras son pronunciamientos de orden general.

A modo breve y conciso he tomado los planteamientos que para ese entonces presentó el Grupo de Democracia y de Desarrollo Local que está integrado por

---

<sup>33</sup>Comité Ecuménico de Proyectos op. cit. p., 14

<sup>34</sup>Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Autonomías, *caminado por el filo de una navaja*, Quito, Noviembre, 2000, p., 14

<sup>35</sup>Comité Ecuménico de Proyectos, op. cit., p., 15.

varias ONG y también la del CONAM (Consejo Nacional de Modernización), para de cierta manera entender los cambios que estas instituciones planteaban en los distintos niveles de gobierno.

### **2.2.1 “Grupo Democracia y Desarrollo Local: Descentralización para derrotar la injusticia”<sup>36</sup>.**

Este grupo está integrado por ONG que se encuentran afincadas en las provincias de la Sierra, en ese entonces el coordinador fue Augusto Barrera quien se encargó de efectuar una propuesta de descentralización que apunta a la diversidad en el Ecuador y la lucha contra las desigualdades regionales y sociales evidentes en ese entonces.

Esta propuesta “descentralización para derrotar la injusticia” maneja ocho objetivos centrales que se enfocan en la democratización del Estado y la construcción de una democracia radical, la participación local, la construcción de una sociedad civil para afianzar la igualdad política, reconstrucción de las relaciones entre democracia y pobreza, nuevos nexos de sentido entre el Estado y sociedad, reconocimiento y universalización de los derechos económicos, sociales, culturales y políticos para generar la igualdad, y el respeto y reconocimiento de las diversas identidades locales, regionales, étnicas, sexuales bajo las políticas de la pluriculturalidad y plurinacionalidad.

Además esta propuesta ha generado lineamientos de operatividad de descentralización en cada nivel de gobierno.

- a) En el nivel nacional sugiere “*el establecimiento de un modelo de representación tripartita del legislativo nacional, que se integre representaciones electas nacionalmente de modo proporcional, representaciones electas desde cada una de las provincias y representaciones distritalizadas*”<sup>37</sup>.
- b) Por otro lado a nivel provincial propone responsabilidades para este nivel de gobierno “*a) planificación del desarrollo sostenible provincial y b) la*

---

<sup>36</sup> Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Autonomías, *caminado por el filo de una navaja*, Quito, Noviembre, 2000, p., 15.

<sup>37</sup> Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Op. cit., p., 18.

*articulación/coordinación con el nivel nacional y municipal del gobierno”<sup>38</sup>. Son responsabilidades que deberían guardar concordancia con la planificación nacional y con la planificación que se realiza en cada jurisdicción; es decir, gobiernos locales.*

- c) A nivel cantonal apunta a que los municipios sean instancias de gobierno local en donde el cantón debería tener un régimen autónomo mucho más ligado al régimen provincial. Para profundizar la consolidación de los gobiernos locales se propone en el nivel parroquial privilegiarse a éste como espacio de participación y corresponsabilidad ciudadana en la gestión.

### ***2.2.2“CONAM: un modelo que busque la eficiencia, con reforma política y distribución de las competencias”<sup>39</sup>.***

El CONAM (Consejo Nacional de Modernización) expone su propuesta relacionada a las autonomías para el manejo del gobierno de Gustavo Noboa. Esta propuesta reúne tres planteamientos a nivel de Política, Administrativa y Fiscal que fueron contruidos después de efectuados encuentros virtuales con actores del proceso.

La “*eficiencia del sistema*”<sup>40</sup> es el propósito a alcanzar en esta propuesta generada por el CONAM, promoviendo el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del Ecuador mediante una mejor prestación de servicios a la población y mejor acceso a los mismos.

Según el CONAM, los criterios que se manejan para el proceso de descentralización en Ecuador son: solidaridad y equidad-igualdad de oportunidades, estabilidad macroeconómica, uso eficiente de recursos o productividad del gasto público y correspondencia de los ingresos con las competencias.

Para realizar el planteamiento de esta propuesta el CONAM ha tomado en cuenta ciertos puntos críticos que adolecen en la administración de ese entonces, han evidenciado las limitaciones del voto como única voluntad de expresión política, limitados mecanismos que fomenten la participación en la toma de decisiones, incapacidad de representación de ciertos actores políticos; por otro lado también hace

---

<sup>38</sup>I Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Autonomías, *caminado por el filo de una navaja*, Quito, Noviembre, 2000, p. 19

<sup>39</sup> Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), Op. cit. p.21

<sup>40</sup> Comité Ecuménico de Proyectos (CEP) Op. Cit. p. 22

recomendaciones sobre los procesos de desarrollo territorial, y que se establezcan mancomunidades entre provincias cantones y circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas, y que se establezcan mecanismo de participación democrática para que de esa forma la ciudadanía tenga acceso y acercamiento a los diferentes instancias de gobierno.

La propuesta de descentralización que plantea el CONAM en los diferentes niveles de gobierno queda establecida de la siguiente manera:

- a) A nivel nacional: plantea mantener la unidad política del Estado, garantizar los accesos a los servicios y bienes públicos.
- b) A nivel provincial: el gobierno provincial debe cumplir con la función de intermediación y articulación con el resto de niveles de gobierno.
- c) A nivel cantonal: debe promover la participación, planificar el desarrollo del cantón con la participación de las parroquias.
- d) A nivel parroquial: se debe garantizar y procurar la participación ciudadana y ejercer el control social.
- e) A nivel de las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas: promover el desarrollo social y económico en coordinación con los niveles de gobierno cantonal y provincial.

### **2.3La descentralización**

A partir de la Constitución del 78 se comienza a gestar el tema de la descentralización en el Ecuador, situación que se reafirma o se retoma en la constitución del 1998, en esa época el tema de la descentralización se manejaba mediante un modelo estatal de competencias cruzadas o concurrentes, es decir, que de una u otra forma el Ejecutivo podía ceder para un tiempo determinado mediante un convenio ciertas competencias a los Concejos Provinciales o Municipales generándose pugna entre los niveles de gobierno sobre el dueño de la competencia creándose una pésima planificación y perjudicando a los ciudadanos.

En el 2008 el Estado ecuatoriano da a luz a una nueva Constitución misma que fue publicada en el Registro Oficial el 20 de octubre del año en mención luego de

haberse desarrollado en Montecristi Ciudad Alfaro provincia de Manabí las leyes que nos regirán como ecuatorianos y desde ese entonces comienza a darse un giro rotundo en la Política del Estado Ecuatoriano impulsando a su recuperación y de cierta manera lo que se pretende es construir una forma de “*convivencia ciudadana en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir y el sumak kawsay*”<sup>41</sup> según lo manifiesta la Constitución del Ecuador.

Antes de la reforma de la Constitución, el Ecuador era un país con poder centralista, es decir, que todo giraba en torno al Estado, dejando sin capacidad de actuar al resto de niveles de Gobierno como ahora se los denomina y eso ocasionaba ineficacia a la hora de gobernar y transferir los recursos, los desequilibrios evidenciaban un desarrollo nacional socio económico inequitativo.

El desarrollo heterogéneo que impulsaba el Estado centralista de ese entonces hizo que se produjera un bicentralismo Quito y Guayaquil como ciudades más grandes e inclusive se crearon distancias entre el centro y lo local, la ciudad y el campo dejando de tener importancia gran parte del territorio nacional considerándose el acto centralista como un proceso de exclusión, ya que los beneficiados eran los centros poblados sin tomar en cuenta que quienes tenían más demanda de necesidades eran los sectores rurales que colindaban con lo urbano.

Es ahí cuando el Estado centralista entra en crisis y comienza a agotarse debido al debilitamiento de recursos entonces la salida a estos problemas es generar un cambio político, económico, administrativo y financiero salir de un Estado centralizado a uno descentralizado que exprese inclusión, participación, democratización, la unidad y la diversidad.

La descentralización es un instrumento clave para promover un desarrollo armónico a nivel nacional con propósitos de generar propuestas de equidad territorial y potencializar el desarrollo nacional. En el capítulo primero de la Constitución hace referencia en el art. 1, “*El Ecuador es un Estado constitucional de derecho y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural,*

---

<sup>41</sup> ASAMBLEA, Nacional, *Constitución del Ecuador*, Comisión Legislativa y de Fiscalización, octubre, 2008, p. 23.

*plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada*”<sup>42</sup>.

En este sentido la descentralización se la concibe como un proceso progresivo, mediante el cual se transfieren competencias exclusivas a cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como también los recursos estatales necesarios para el cumplimiento de las competencias en cada una de las jurisdicciones.

El modelo de Estado ecuatoriano plantea la posibilidad de un Gobierno descentralizado; es decir, mediante la distribución organizada de competencias entre el Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados estableciendo cuales son las facultades que tiene cada uno de estos niveles de gobierno para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Este nuevo Estado en formación parte del concepto de democracia lo cual está incluyendo el respeto a la diversidad, promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio a través del fortalecimiento de procesos de autonomías y descentralización atribuyendo deberes, responsabilidades y competencias a los Gobiernos autónomos descentralizados que a partir de la promulgación de la Constitución del 2008 comienzan a tener peso en la vida política del Ecuador.

La descentralización de la gestión del Estado según el COOTAD consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva, de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados. Esta descentralización plantea impulsar el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial.

En Ecuador se habla de la descentralización de la Gestión del Estado; es decir que se le da la potestad de actuar a los otros niveles de Gobierno descongestionando de cierta manera el trabajo del Gobierno Central; pero también, se habla de la desconcentración y a su vez también se la aplica en Ecuador ya que es la delegación de competencias al interior de una dependencia o una entidad pública manteniendo el orden jerárquico.

---

<sup>42</sup> ASAMBLEA, Nacional, op. cit. p. 25.

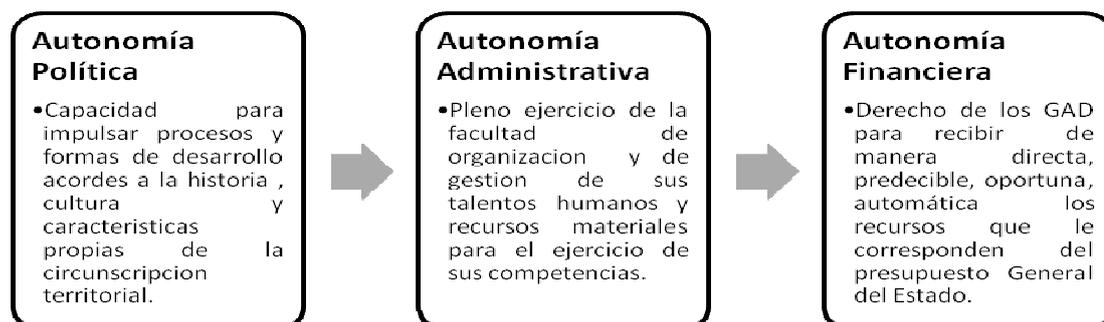
## 2.4 La Autonomía

La autonomía es una forma de descentralización y desconcentración de poderes, profundizando la democracia y construye múltiples polos de desarrollo para distribuir equitativamente la riqueza, con la finalidad e lograr el buen vivir para todos y todas.

### 2.4.1 Tipos de autonomías

La autonomía, política, administrativa y financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

#### Gráfico 2



## 2.5 Gobiernos Autónomos Descentralizados

*“El tema de Gobiernos Autónomos Descentralizados surge a partir del año de 1998 pero se afianza a la Constitución del 2008”<sup>43</sup>, en el art. 238 del COOTAD, “los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa, y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana”<sup>44</sup>; esto responde a un proyecto de descentralización en el cual existe un gobierno central*

<sup>43</sup> MOLINA, Luis Fernando, asesor del asambleísta Virgilio Hernández Presidente de la Comisión de Gobiernos Autónomos Descentralizados, entrevista, 2011.

<sup>44</sup> ASAMBLEA Nacional, op. cit, p. 153.

y gobiernos territoriales en cada una de las circunscripciones y como lo establece el COOTAD se denominan como Gobiernos porque tienen autonomía administrativa, financiera y política y eso les permite de forma coordinada cumplir con el mismo rol que cumpliría el Gobierno Central en la medida de la distribución de competencias.

Bajo esta premisa son considerados como gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, concejos municipales, concejos metropolitanos, concejos provinciales y concejos regionales que mediante la publicación del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) se establece una nueva organización territorial de Estado ecuatoriano incorporando nuevas competencias a los GAD y disponiendo por ley se establezca el sistema nacional de competencias.

Los GAD, serán regidos por la ley correspondiente y se establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo mismo que instaurará políticas que permitan reparar los desequilibrios en el proceso de desarrollo.

El art. 28 del COOTAD establece: “*Gobiernos Autónomos Descentralizados.- cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias*”<sup>45</sup>, de tal manera que estos gobiernos estarán integrados por ciudadanos electos democráticamente siendo ellos quienes ejerzan la representación política de cada territorio. Los gobiernos autónomos descentralizados están dentro de las regiones, provincias, cantones, o distritos metropolitanos y parroquias rurales de todo el Ecuador.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados a excepción de las juntas parroquiales tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales, en cambio el último nivel de gobierno como son las juntas parroquiales rurales tienen facultades reglamentarias.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) según lo enmarca el art. 29 del COOTAD deberán cumplir las siguientes funciones:

---

<sup>45</sup> Presidencia de la República- Función Ejecutiva, Código Orgánico de Autonomía y Descentralización, Quito, octubre 2010, p. 10

- “a) De legislación normatividad y fiscalización,
- b) De ejecución y administración y
- c) De participación ciudadana y control social”<sup>46</sup>.

### **2.5.1 Gobierno Autónomo Descentralizado Regional**

El art. 30 del COOTAD, manifiesta que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden.

Las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Regional a modo sintetizado son: ejecutar una acción articulada y coordinada entre los gobiernos autónomos descentralizados de la circunscripción territorial regional y el gobierno central, promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial regional, diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, implementar un sistema de participación ciudadana, elaborar y ejecutar el plan regional de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria, y coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos, lo relacionado con la seguridad ciudadana.

### **2.5.2 Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial**

Art. 40 del COOTAD manifiesta que los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este código para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

---

<sup>46</sup>Presidencia de la República- Función Ejecutiva, Código Orgánico de Autonomía y Descentralización, Quito, Octubre 2010, op. cit. , p. 11

El Concejo Provincial como gobierno autónomo descentralizado deberá cumplir con sus funciones a nivel de la ruralidad de la provincia, en este sentido sus funciones se enmarcan en:

Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, implementar un sistema de participación ciudadana, elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la Ley, fomentar las actividades productivas y agropecuarias a nivel de toda la provincia, promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria, desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia, promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias.

### **2.5.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

En el art. 53 del COOTAD manifiesta que los gobierno autónomos descentralizados municipales al igual que todos los otros niveles de gobierno son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, Estarán integrados por funciones de participación ciudadana; legislación; y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Las funciones de los gobiernos municipales a modo resumido son las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal.
- b) Establecer el régimen de uso de suelo y urbanístico.
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana.
- d) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial.

- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la constitución y la ley y en dicho marco
- f) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal.
- g) Promover los procesos de desarrollo económico local.
- h) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio del cantón.
- i) Implementar sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución.
- j) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- k) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas, servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerio;
- l) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- m) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal.
- n) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales y profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- o) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón.etc.

#### **2.5.4 Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural**

Art. 63 del COOTAD publica la naturaleza jurídica de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales y son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los

órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden.

Las funciones que les compete ejercer a los gobiernos parroquiales rurales según el COOTAD son las siguientes:

- a) *“Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;*
- b) *Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;*
- c) *Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de sus derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;*
- d) *Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;*
- e) *Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;*
- f) *Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;*
- g) *Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;*
- h) *Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;*

- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas, y recreativas en beneficio de la colectividad;*
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad eficiencia y eficacia, y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;*
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución y en el marco de sus competencias*
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;*
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y, las demás que determine la ley.*

Es menester señalar que los distintos niveles de Gobierno deberán planificar y coordinar mancomunadamente la respectiva planificación que debe estar acorde a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, a través de mecanismos de corresponsabilidad de cada unos de ellos para propiciar el bienestar de la ciudadanía ecuatoriana.

## **2.6 Proceso y reconocimiento de las Juntas Parroquiales como Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

Con la constitución del 2008 se da resurgimiento al ámbito local ya se reconoce a las juntas parroquiales rurales como gobiernos autónomos descentralizados que tienen el poder de actuar ante su jurisdicción, entregándoles los recursos necesarios para cumplir con sus ocho competencias que les otorga el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, por otro lado en el art. 240 del COOTAD manifiesta que las juntas parroquiales tendrán facultades reglamentarias que cumplir.

Es desde aquí cuando estos gobiernos locales comienzan a tener protagonismo político en el Ecuador, manejándose de la misma manera que el Gobierno Central con la diferencia de que este gobierno ejerce poder administrativo y político en la circunscripción territorial rural, y de cierta forma trabaja por satisfacer las necesidades insatisfechas de las comunidades que lo conforman,

Antes del COOTAD, las juntas parroquiales eran organismos encargados de los sectores rurales que se constituían en una especie de comité que establecía las necesidades de la población, desarrollaban políticas pero con la condición que el tema presupuestario sea coordinado con la entidad municipal, la consecuencia es que al no tener autonomía financiera, política y administrativa no podían actuar en sus circunscripciones y estaban limitadas a una decisión política ante las alcaldías.

Las Juntas Parroquiales se regían bajo ordenanza municipal o provincial y se establecía un lineamiento general y hasta ahí llegaban, en cuanto a la autonomía administrativa financiera y política no existía, a este nivel de gobierno le tocaba recurrir a los niveles más altos de gobierno como concejos provinciales y municipales, las juntas acudían a un cabildeo en la alcaldía para acceder al presupuesto.

Con el COOTAD, el tema de la autonomía, les permite a las Juntas Parroquiales tener mayor ejecución de obras y efectividad de trabajo, ya que con la asignación de competencias exclusivas a este nivel de gobierno tiene la libertad de trabajar en base sus funciones sin que otro nivel de gobierno incida.

Hoy en día los gobiernos parroquiales como entes descentralizados tienen el deber u obligación de presentar sus descargos ante las entidades reguladoras como son la Contraloría General del Estado institución que se encarga de monitorear a todas las entidades públicas para que el gasto de los recursos y fondos públicos sean los adecuados y transparentes y se garantice la gestión de los GAD.

En cuanto a las competencias, en los anteriores gobiernos el proceso de asignación de competencias era descontrolado, este proceso se elaboraba a base de solicitudes de transferencia de competencias mediante un convenio, no existía distinción alguna entre las competencias que tenían que asumir los distintos niveles de gobierno, ahora una vez que se establece el Sistema Nacional de Competencias se entregan

competencias exclusivas a cada nivel de Gobierno, en el caso de las juntas parroquiales por ley se establecen ocho competencias.

Actualmente los gobiernos parroquiales al igual que el resto de GAD están culminando su etapa de transición desde el año 2010, sin duda ha sido un proceso de acoplamiento y adaptación a esta normativa que es el COOTAD, a las nuevas competencias, a la organización territorial y sobre todo hacia la materialización de las disposiciones establecidas en el presente código.

## **CAPÍTULO III MARCO NORMATIVO**

### **3. Introducción**

La Constitución del Ecuador es la norma suprema que prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico, las normas y actos públicos deberán mantener concordancia y conformidad de acuerdo a las disposiciones constitucionales, caso contrario carecerán de eficacia jurídica, así lo manifiesta el art. 424 de la Constitución.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados deben conocer la normativa que los rige para poder desempeñar sus funciones que mantengan concordancia con el marco legal constitucional. Apegados a la normativa suprema se garantizará el trabajo transparente y responsable de los gobiernos autónomos descentralizados que trabajan por cada jurisdicción.

#### **3.1 Contexto Constitucional**

En el marco de la Constitución de la República del Ecuador se reconoce que todo el Estado ecuatoriano es descentralizado bajo los principios de equidad interterritorial, integración, solidaridad, y unidad territorial; la constitución manifiesta en su art. 1 que el Ecuador se gobierna de manera Descentralizada y en su art. 3 numeral 6 publica que el Estado debe *“promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización”*<sup>47</sup>.

Antes de publicarse la Constitución en el 2008 la organización territorial del Ecuador estuvo sumida en *“la exclusión, la desigualdad y la inequidad”*<sup>48</sup>, la presencia del Estado en los territorios era escasa y precaria, se asumía un territorio en el olvido por parte del Gobierno Nacional de ese entonces; con la nueva Constitución del Ecuador publicada en el registro oficial el 20 de octubre del 2008, se afianza un nuevo horizonte político para el Estado Ecuatoriano basado en la democratización, igualdad social, equidad interterritorial, inclusión, y participación

---

<sup>47</sup> Constitución de la República del Ecuador, op. cit. p. 26.

<sup>48</sup> Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, primera edición, febrero 2001, Quito Ecuador, p. 1.

ciudadana que propende a fortalecer los sectores locales del país, mismos que a partir de esta Constitución se han consolidado como niveles de gobierno sectoriales que cumplen y tienen funciones y obligaciones como el Estado Central, aliviando de esta forma la gestión del Ejecutivo basándose en el marco de las competencias.

El Ecuador se construyó históricamente en función al circuito del capital, lo que en aquellos tiempos generó una situación de exclusión en gran parte del territorio nacional; toda esta desigualdad obligó a que las provincias, cantones, parroquias, y movimientos sociales emprendan una lucha general para derrotar al centralismo que se vivía en ese entonces afectando a la economía y territorio del pueblo ecuatoriano.

En la actualidad el Ecuador aún requiere de una reorganización de su territorio, que fue quebrantado por el centralismo; esta reorganización deberá reforzar la autonomía e impulsar la descentralización y democratización de los diferentes niveles de gobierno. Sin duda el hito que marca todo este proceso que conllevó movilizaciones masivas para recuperar la democratización de nuestro territorio y de las autonomías es lo que establece la Constitución de la República del Ecuador.

El documento constitucional que rige desde el 20 de octubre del 2008, recoge puntos fundamentales y propuestas que han sido planteados por un sin número de actores involucrados en el tema, provincias, cantones, juntas parroquiales pueblos y nacionalidades.

La constitución del Ecuador establece un sin número de artículos que regulan los lineamientos que va desde la descentralización del estado ecuatoriano, pasando por la participación en los diferentes niveles de gobierno y estableciendo en si las competencias que cada uno de los GAD deberá respetar y promover para el ejercicio de sus funciones, así como también las potestades que otorga a ciertas entidades para el ejercicio del control y regulación de los fondos destinados a las instituciones públicas en este caso los GAD y por otro lado la participación directa que tiene la ciudadanía como tal para ejercer y controlar el quehacer de los dignatarios electos por el pueblo mediante el control social y participación ciudadana. En si la Constitución recoge los lineamientos sobre los cuales nos regimos las personas como ciudadanos de este país y las instituciones creadas para servir a la comunidad y al público.

### **3.2 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

El 19 de octubre del 2010 se publicó en el Registro Oficial N° 303 en la ciudad de Quito el contexto legal otorgado y revisado por la Función Ejecutiva denominado (COOTAD) Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización que contiene 598 artículos, constituyéndose en un cuerpo normativo y regulador para los gobiernos autónomos descentralizados, que tiene como fin instrumentar el trayecto de construcción del nuevo Estado democrático que supone claras rectorías del gobierno central y fortalecimiento de todos los gobiernos autónomos descentralizados.

El COOTAD, es un cuerpo legal codificado que integra toda la normativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, además que les incorpora nuevas competencias a los GAD y que mediante el Sistema Nacional de Competencias también se les disponga de mecanismo de financiamiento y la institucionalidad responsable de administrar estos procesos a nivel nacional.

Este Código es considerado orgánico porque de acuerdo a lo establecido en la Constitución *“tenemos dos tipos de normas las leyes ordinarias y las leyes orgánicas, en el artículo 133 de la constitución establece que materias deben regir y tener el carácter de orgánicas y dentro de eso se dice que el tema de organización y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados es materia de ley Orgánica”*<sup>49</sup>.

El mismo art. 133 hace referencia a que serán orgánicas las leyes que regulen la organización y funcionamiento de las instituciones creadas por la Constitución, las que regulen el ejercicio de las garantías y derechos constitucionales, las que regulen la organización, competencias, facultades, y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y por último las relativas al régimen de partidos políticos y al sistema electoral.

Las demás serán leyes ordinarias que no podrán modificar ni prevalecer sobre una ley orgánica.

---

<sup>49</sup>MOLINA, Luis Fernando, op. cit. 2011.

El art. 1 del COOTAD manifiesta que este código establece la organización político – administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio, el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales con el fin de garantizar la autonomía política administrativa y financiera. Además desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del Sistema Nacional de Competencias.

Dentro de los objetivos que pone en marcha este cuerpo legal tenemos: autonomía política, administrativa y financiera de los GAD, profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, fortalecimiento del rol del Estado, organización territorial del Estado Ecuatoriano, afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano, democratización de la gestión del gobierno central, delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, definición de mecanismo de articulación, distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno.

El COOTAD se rige a nivel nacional bajo los principios de unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana, y sustentabilidad del desarrollo.

- a) **Unidad:** Los niveles de gobierno tienen la obligación de observar *“la unidad ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad en igualdad de trato como expresión de soberanía del pueblo ecuatoriano”*<sup>50</sup>.
- b) **Solidaridad:** Los diferentes niveles de gobierno tienen como obligación compartida, *“la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos”*<sup>51</sup>.
- c) **Coordinación y corresponsabilidad:** Los GAD tienen responsabilidad compartida, que permita fomentar el buen vivir, la participación ciudadana, y disfrute de los derechos a la ciudadanía en cada una de las circunscripciones territoriales, por tal razón los gobiernos serán incentivados a trabajar *“de*

---

<sup>50</sup> Presidencia de la República, op. cit. p. 5.

*manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes*”<sup>52</sup>.

- d) **Complementariedad:** Los GAD, tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan Nacional de Desarrollo, para que de esta manera puedan gestionar sus competencias de manera complementaria entre niveles de gobierno.
- e) **Equidad Interterritorial:** Plantea un desarrollo equilibrado del Estado ecuatoriano mediante la organización territorial, y asignación de competencias con sus respectivos recursos a los GAD.
- f) **Participación Ciudadana:** constitúyase a la participación como un derecho de todos los ecuatorianos, por tal razón éste debe ser promovido e incentivado por los órganos del Estado de manera obligatoria para garantizar la diversidad de opinión.

Según el COOTAD Constituyen como Gobiernos Autónomos descentralizados:”*los de las regiones, los de las provincias, los de los cantones o distritos metropolitanos y los de las parroquias rurales*”.<sup>53</sup>

### **3.2.1 Cambios que promueve y genera el COOTAD**

1. **Organización territorial.**-Para lograr esto es necesario democratizar la institucionalidad pública o estatal, la Constitución establece que el territorio ecuatoriano comprende regiones, provincias, cantones y parroquias rurales; para la creación de cada una de estas circunscripciones territoriales el COOTAD establece los requisitos necesarios para que se puedan consolidar como tal.
2. **Autonomía y descentralización.**- Mediante estos dos conceptos los GAD, tienen el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios en sus respectivas circunscripciones bajo su responsabilidad sin intervención de otro nivel de gobierno. La autonomía administrativa, financiera y política les permite actuar como instituciones rectoras en un territorio y además que mediante

---

<sup>52</sup> Presidencia de la República op. cit. p. 5

<sup>53</sup> Presidencia de la República, op. cit. p. 10

la descentralización se les asigna competencias para que cada GAD las ejerza de acuerdo a los recursos destinados para el cumplimiento de las mismas.

3. **Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** El COOTAD establece para cada uno de los niveles de gobierno las funciones específicas, obligaciones, atribuciones y prohibiciones; además establece las características específicas que tendrán la función ejecutiva, legislativa y de participación ciudadana, de cada uno de los niveles de gobierno.
4. **Precisión de las funciones de cada GAD.-** Cada nivel de gobierno mediante ley tiene establecidas sus funciones y normativas para el cumplimiento de las mismas, de esta manera se reducen las superposiciones y mejor aún se consolida el trabajo mancomunado entre niveles de gobierno.
5. **Sistema Nacional de Competencias.-** De conformidad con la Constitución, el COOTAD establece un Sistema Nacional de Competencias que tendrá carácter obligatorio y progresivo en el que se establecen las competencias exclusivas que tiene que cumplir cada nivel de gobierno y se abre la posibilidad de que se transfieran competencias desde el Gobierno nacional a los GAD.
6. **Recursos Económicos.-** Los recursos económicos que se transfieran a los GAD, según lo manifiesta la Constitución del Ecuador se realizará de manera predecible, directa, oportuna y automática.

### **3.2.2 COOTAD aspectos positivos y negativos para los Gobiernos Parroquiales Rurales.**

El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización comienza a tener efecto a nivel de todo el territorio nacional a partir del 19 de octubre del 2010, desde ahí se da un giro a la funcionalidad de los GAD, tanto administrativa como política y económica.

Para establecer los aspectos positivos y negativos que trae consigo el COOTAD, he recurrido a entrevistas y conversatorios con representantes de algunas parroquias

rurales de la Provincia de Pichincha, del Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha (CONAGOPARE) Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR), para poder establecer en si cuales son los beneficios que acarrea esta normativa.

### **3.2.2.1 Aspectos positivos del COOTAD.**

- ✓ Se establecen los requisitos que se deben cumplir para la creación de una parroquia rural.
- ✓ Los gobiernos parroquiales son ahora gobiernos autónomos descentralizados.
- ✓ Los gobiernos parroquiales poseen autonomía política, administrativa y financiera.
- ✓ Se crea un marco normativo más desarrollado que aquel que constaba en la ley que las regulaba.
- ✓ Mayor articulación entre consejos provinciales, consejos municipales y juntas parroquiales.
- ✓ Los gobiernos parroquiales dejan de tener una sola competencia que era la de veedora ciudadana, y adquieren otras como el manejo responsable de sus recursos y el diseño de sus propias políticas de equidad e inclusión.
- ✓ Los Gobiernos Parroquiales pueden aprobar el uso de sus presupuestos y la respectiva contratación de empréstitos, así como la libre proposición de ordenanzas y la planificación del proceso de la silla vacía.
- ✓ los gobiernos parroquiales ahora son considerados constitucionalmente como instituciones de derecho público y son reconocidos como organismos seccionales autónomos.
- ✓ Las autoridades de elección popular ahora reciben un sueldo y dietas a diferencia de antes que trabajaban de manera “patriótica” sin recompensa salarial.
- ✓ Son instituciones que poseen status.

### **3.2.2.2 Aspectos negativos de la COOTAD**

- ✓ Falta de conocimiento de este código orgánico (sociabilización)
- ✓ Además de las competencias hay que cumplir con otras funciones como la atención a grupos vulnerables, para lo cual hay que designar un porcentaje del presupuesto del gobierno parroquial y esto ocasiona disminución del mismo e impide la ejecución de mayor cantidad de obras para la comunidad.
- ✓ Es muy ínfimo la cantidad presupuestaria que se asigna para el gasto corriente y administrativo de cada gobierno parroquial, por lo tanto se debería reformar la disposición 30-70 ya que el 30% es demasiado bajo para gasto corriente.
- ✓ El recurso general de los gobiernos parroquiales es muy bajo en relación con los otros niveles de gobierno.
- ✓ Falta de delimitación de las competencias de los gobiernos parroquiales rurales para mejor desempeño.

### **3.3 Sistema Nacional de Competencias y Concejo Nacional de Competencias**

Según el art. 113 del COOTAD, *“competencias.- son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente, entre diferentes niveles de gobierno”*<sup>54</sup>.

En términos de competencias la descentralización de la gestión del Estado se la concibe como *“la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados”*<sup>55</sup>.

El código orgánico de autonomía y descentralización plantea la distribución de competencias entre los gobiernos autónomos descentralizados y el Estado Central (ejecutivo), para establecer y determinar que competencias tienen los unos y los otros para la satisfacción de las necesidades y derechos que tiene la ciudadanía; las

<sup>54</sup> Presidencia de la República, op. cit. p. 34.

<sup>55</sup> Presidencia de la República, op. cit., p. 35

competencias que les corresponde a cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados son transferidas con los respectivos recursos que mediante la participación ciudadana se pueda planificar priorizando las necesidades insatisfechas.

Por tal razón se crea el Consejo Nacional de Competencias con el objeto de que este organismo asigne competencias a todos los niveles de gobierno conforme el modelo de gestión de cada sector y además regula el ejercicio de las competencias en cada sector.

### **Cuadro 1**

<b>Sistema Nacional de Competencias</b>	<b>Concejo Nacional de Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas, y actividades relacionadas con el ejercicio de las competencias.</li> <li>- Principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiariedad.</li> <li>- Alcanzar objetivos relacionados con la construcción de un país democrático, solidario e incluyente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias.</li> <li>- Es una persona jurídica de derecho público, con autonomía presupuestaria, administrativa y financiera.</li> <li>- Tiene patrimonio propio y sede en donde se decida con la mayoría de votos.</li> <li>- El CNC, se organizará y funcionará de acuerdo a un reglamento interno.</li> </ul>

**Fuente:** la autora, 2011

### **3.3.1 Tipo de Competencias**

Según la COOTAD existen competencias exclusivas, concurrentes, adicionales y residuales.

### **Cuadro 2**

<b>Competencias Exclusivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La titularidad le corresponde a un solo nivel de gobierno.</li> <li>- La gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno.</li> </ul>
<b>Competencias Concurrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La titularidad le corresponde a varios niveles de gobierno en razón de sector o materia.</li> <li>- Deben gestionarse obligatoriamente de manera concurrente.</li> </ul>
<b>Competencias Adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquellas que son parte de de sectores o materias comunes.</li> <li>- Serán transferidas en forma progresiva y bajo el principio de subsidiariedad, por el CNC.</li> </ul>
<b>Competencias Residuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquellas que no están asignadas en la Constitución o en la ley a favor de los GAD.</li> <li>- No forman parte de los sectores estratégicos, competencias, privativas o exclusivas del gobierno central.</li> <li>- Serán asignadas por el CNC a los GAD.</li> </ul>

Fuente: la autora, 2011

### 3.3.2 Competencias exclusivas para cada nivel de Gobierno

**Cuadro 3**

<b>Nivel de Gobierno</b>	<b>Competencias exclusivas</b>
<b>Central</b>	Defensa Nacional, relaciones internacionales, registro de personas, política económica, comercial, políticas de salud, educación, recursos naturales, espectro radioeléctrico.
<b>Regional</b>	Gestionar el ordenamiento de las Cuencas hidrográficas, tránsito y transporte regional, y sistema vial y la seguridad alimentaria.
<b>Provincial</b>	Sistema vial de áreas rurales, gestión ambiental, sistema de riego, fomentar actividades agropecuarias y productivas de la provincia.

<b>Municipal</b>	Uso y ocupación del suelo, vialidad urbana, servicios públicos, regular y controlar el tránsito, construir y mantener la infraestructura de salud y educación, etc.
<b>Parroquial/rural</b>	Vialidad parroquial en coordinación con el Concejo Provincial, mantenimiento vial, espacios públicos, incentivar actividades productivas comunitarias, infraestructura.

Fuente: la autora, 2011

### 3.4 Contraloría General del Estado

En el capítulo quinto de la Constitución del Ecuador pone de manifiesto que forma parte de la Función de Transparencia y Control Social la Contraloría General del Estado y a su vez en el art. 211 de la misma manifiesta que ésta es *“un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispone de recursos públicos”*.<sup>56</sup>

Por tal razón los gobiernos autónomos descentralizados además de la rendición de cuentas anual ante la ciudadanía deberán presentar un informe detallado a la Contraloría para que este organismo se encargue de efectuar el control administrativo que se compone de una auditoría interna, auditoría externa y control interno de las entidades del sector público y las entidades privadas que dispongan recursos públicos con el objeto de garantizar la transparencia del buen uso de los bienes del estado y públicos.

### 3.5 Concejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONAGOPARE)

El CONAGOPARE es una entidad asociativa de carácter nacional, pertenece al sector público y tiene personería jurídica propia, es autónomo tanto administrativa como financieramente, posee patrimonio propio tiene instancias organizativas territoriales que son las asociaciones provinciales, así lo manifiesta el art. 4 del estatuto del CONAGOPARE.

Es importante señalar que actualmente a nivel nacional existen 807 gobiernos parroquiales rurales, por lo tanto esta institución ejerce representación de los

<sup>56</sup> Constitución de la República del Ecuador, op. cit. p. 139

interese comunes de los gobiernos parroquiales rurales a nivel nacional, procura la articulación con el resto de niveles de gobierno, preserva la autonomía de los mismos y participa en procesos de fortalecimiento a través de programas y proyectos de asistencia técnica, capacitación y formación.

La existencia del CONAGOPARE se debe a que en el art. 313 del COOTAD, establece que los GAD tendrán una entidad asociativa de carácter nacional, esta entidad será financiada por el aporte de sus miembros en el cinco por mil de las transferencias que reciban de los ingresos permanentes y no permanentes del presupuesto general del Estado.

### Cuadro 3

#### 3.5.1 Esquema de procesos del CONAGOPARE

Tipo de Proceso	Proceso	Unidad organizativa/ responsable
<b>Procesos gobernantes</b>	Direccional y orientar la gestión del CONAGOPARE. Crear Políticas y mecanismo de integración con y entre las asociaciones provinciales. Proponer políticas públicas que impulsen el fortalecimiento de los GAD parroquiales rurales.	Asamblea nacional. Consejo Directivo. Directorio ejecutivo y comité de gestión.
<b>Procesos Operativos</b>	Desarrollar proyectos de soporte técnico, asesoría y capacitación. Gestionar programas y proyectos de cooperación con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales. Realizar acciones orientadas a fortalecer la interacción con otros niveles de gobierno.	Dirección nacional técnica de planificación, proyectos y cooperación.
<b>Procesos habilitantes de apoyo</b>	Prestar servicios presupuestarios. Prestar servicios administrativos. Gestionar el talento humano.	Dirección nacional de talento humano y presupuestos.
<b>Procesos habilitantes de asesoría</b>	Asesoría jurídica y legal.	Dirección nacional de asesoría Jurídica
	Asesoría de comunicación social.	Dirección nacional de

		comunicación social.
	Asesoría especializada.	Asesor institucional.

Fuente: CONAGOPARE, Esquema de procesos del CONAGOPARE.

### 3.6 Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR)

Art. 21 del CONAGOPARE dice: *“Las asociaciones provinciales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son instancias organizativas territoriales del CONAGOPARE, se regularan y regirán de conformidad con la Constitución, el COOTAD, las normas vigentes y su propia normativa”*<sup>57</sup>.

La Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha se constituye en Ecuador, provincia de Pichincha como una institución de Derecho Público, con carácter permanente de representación, coordinación, asesoría, capacitación y asistencia de los gobiernos seccionales autónomos ejercidos por las Juntas Parroquiales Rurales.

Esta institución tienen su sede en la ciudad de Quito y forma parte constitutiva del CONAGOPARE (Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador), coyunturalmente son miembros del la ASOJUPAR Pichincha los 52 Gobierno Parroquiales Rurales de la provincia.

### 3.7 Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

El pueblo es considerado como el mandante y primer fiscalizador del poder público en ejercicio de su derecho a la participación como ciudadano. Todas las instituciones estatales y personas que presten servicio de carácter público serán controladas por entes que determina la ley; es decir, que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) están dentro de este marco y normatividad de control social que ejercerá la ciudadanía a través de instancias colegiadas como es el CPCCS, para de esta manera garantizar que los recursos del Estado estén bien encaminados a cumplir con los objetivos macro del Plan Nacional del Buen Vivir.

El CPCCS, según su naturaleza es un organismo de derecho público con personalidad jurídica propia, autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

<sup>57</sup> CONAGOPARE, Consejo Nacional de Gobierno Parroquiales Rurales del Ecuador, Estatuto por procesos, agosto del 2011, p. 9.

La función de transparencia y control social está conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado, y las Superintendencias; estas entidades serán las encargadas de ejercer el control sobre las instituciones públicas y las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios de interés público.

Este control compromete a que estas instancias realicen su labor con responsabilidad, equidad y sobre todo con transparencia para disminuir la corrupción.

Según lo manifiesta el art. 207 de la Constitución, *“el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social promoverá e incentivará el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsará y establecerá mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designará a las autoridades que le corresponda de acuerdo con la Constitución y la Ley”*<sup>58</sup>.

El CPCCS, además de los principios que le otorga la Constitución se rige también bajo la igualdad, ética laica, diversidad, interculturalidad, deliberación pública, autonomía social, independencia, complementariedad, subsidiariedad, transparencia, publicidad y oportunidad.

El CPCCS, deberá promover la participación ciudadana mediante la organización, presentar propuestas normativas, vigilar la transparencia, etc.

Este Consejo deberá estar conformado por siete consejeros y consejeras principales y suplentes mismos que ejercerán sus funciones durante un periodo de cinco años, para su designación se tomará en cuenta la equidad de género y la inclusión de al menos uno o una integrante de pueblos, nacionalidades indígenas, afroecuatorianos o montubios.

### **3.7.1 Control, Social y Rendición de Cuentas**

Una de las atribuciones generales del Consejo de Participación Ciudadana y Control Sociales establecer mecanismos de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público y las personas jurídicas del sector privado que presten

---

<sup>58</sup> Constitución de la República del Ecuador, op. cit. p. 136.

servicios públicos o desarrollen actividades de interés público o que manejen recursos públicos.

En tal virtud *“el control social es una forma de participación ciudadana que permite a los ciudadanos y ciudadanas de manera individual o colectiva el control, vigilancia y evaluación en la gestión pública”*.<sup>59</sup>

El control social se ejerce también en asuntos particulares de las comunidades, recintos, palenques y las comunas contribuyendo a transparentar el trabajo y funciones de los dirigentes o de las autoridades públicas, por tanto a combatir la corrupción.

La rendición de cuentas lo establece la Ley del Ecuador como lo es la Constitución considerando a este proceso como participativo, constante y oportuno, mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público cumplen con su deber y responsabilidad de dar a conocer y explicar el manejo de lo público y los resultados logrados ante la ciudadanía.

Los obligados a rendir cuentas según el art.11 de la Ley Orgánica- CPCCS son *“las autoridades del Estado electas o de libre remoción, representantes legales de las empresas públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos y desarrollen actividades de interés público”*.<sup>60</sup>

A cada nivel de Gobierno Autónomo Descentralizado como lo establece la Constitución del Ecuador y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), le compete realizar la rendición de cuentas de manera anual ante el orden legislativo y veedor; es decir la ciudadanía que ejerce el control social y poner en consideración de la asamblea respectiva los logros obtenidos durante el año fiscal y que estos a su vez deban guardar concordancia con los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo de cada jurisdicción.

Es importante tomar en cuenta que los objetivos de la rendición de cuentas están encaminados a transparentar la gestión de lo público, vigilar el cumplimiento de las

---

<sup>59</sup> Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, capítulo III control social, Ecuador - 2011, p.2.

<sup>60</sup> Ley Orgánica, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Quito-2011, p.12.

políticas públicas, prevenir y evitar la corrupción, y conocer el destino de los recursos públicos.

Según la guía referencial para el ejercicio de rendición de cuentas las autoridades de elección popular y de libre remoción deberán presentar su rendición de acuerdo a los siguientes datos:

1. Datos generales de la autoridad que rinde cuentas
2. Planificación
3. Presupuestos
4. Análisis del cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
5. Participación ciudadana.
6. Transparencia y acceso a la información.
7. Anexos.

El CPCCS, como organismo que ejerce el control social deberá realizar acciones de monitoreo y seguimiento de manera periódica al proceso de rendición de cuentas de todas las instancias del Estado analizando los métodos utilizados para los procesos y la información obtenida del proceso para realizar las recomendaciones respectivas.

El art. 12 de la ley orgánica del CPCCS, hace referencia a que los informes de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público serán remitidos al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social en el plazo de treinta días posteriores a la fecha de presentación del informe a fin de que la institución encargada del control verifica la efectividad del mismo.

### **3.7.2 Transparencia y Lucha Contra la Corrupción**

El CPCCS, está obligado a receptor, calificar, aceptar a trámite, e investigar las denuncias sobre actos u omisiones que afecten a la participación o generen la corrupción.

Cuando se habla del poder público o recursos públicos hacemos referencia a las potencialidades o a la *“capacidad que tienen las autoridades del Estado de tomar*

*decisiones establecer normas e imponer su cumplimiento a todos los ciudadanos para garantizar la convivencia y responder a las necesidades e intereses colectivos respetando los derechos, deberes y garantías establecidos en la Constitución.”<sup>61</sup>*

En si el poder público son los órganos, las instituciones y servidores del Estado.

Cuando hablamos de corrupción hacemos referencia a actos indebidos, negativos que perjudican individual o colectivamente a los ciudadanos, manifestándose éste en la “*ventaja indebida*”<sup>62</sup> que viene a ser un beneficio o provecho intencional a través del mal uso del poder público para lograr objetivos muy propios sin consentimiento de la ciudadanía y que se lo realizan de manera discreta para no dejar asombro y duda ante los veedores. Esta práctica corruptiva implica acciones que violan directa o indirectamente derechos fundamentales.

Mientras que cuando hablamos de transparencia hacemos referencia a una forma eficiente del manejo de los recursos públicos, es una cualidad positiva de un buen gobierno, es un instrumento para el control ciudadano, y una eficaz rendición de cuentas entre representantes y representado.

### **3.7.3 Veedurías ciudadanas**

Son consideradas como una forma de control social, seguimiento y vigilancia de la gestión de lo público, de las actividades de las autoridades electas por votación popular, funcionarios públicos y de las personas naturales o jurídicas de derecho privado que manejen o administren fondos públicos.

La veeduría ciudadana se conforma en base a un tema específico a ser investigado que se quiera desarrollar el respectivo seguimiento y tiene un tiempo limitado que dependerá de plan de trabajo propuesto por los y las integrantes de la veeduría; los integrantes pueden ser personas de la ciudadanía a título individual o representantes de las organizaciones sociales.

Cada veeduría ciudadana deberá nombrar un coordinador de entre sus miembros y en caso de que este no pueda continuar con sus funciones se elegirá a otro representante del mismo grupo de ciudadanos.

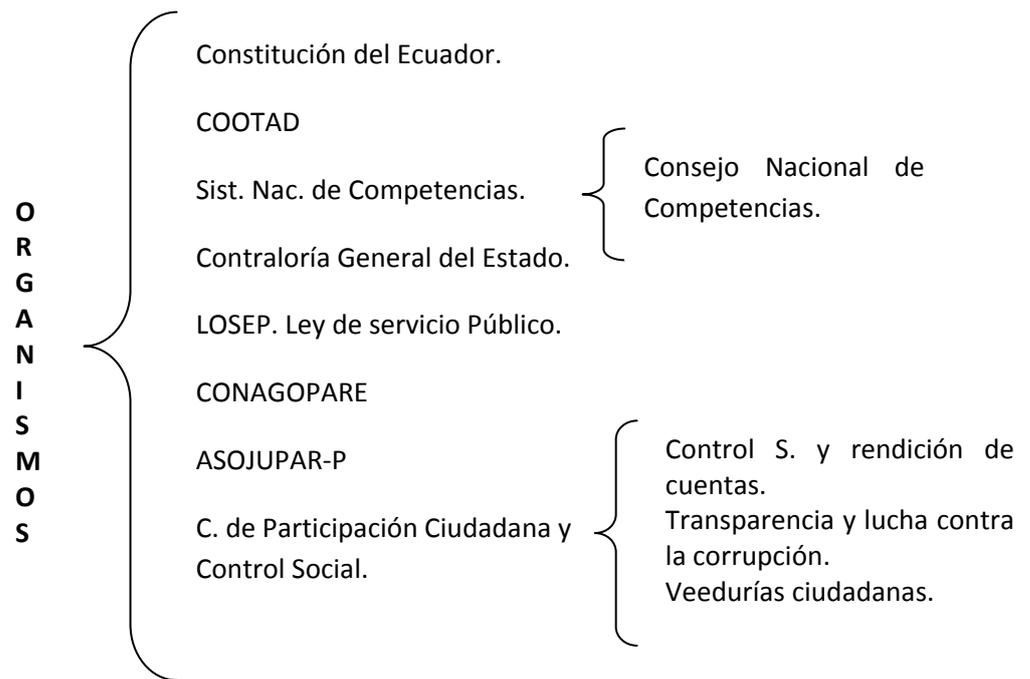
---

<sup>61</sup> Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, capítulo IV, transparencia y lucha contra la corrupción, Quito- Ecuador 2011, p. 3.

<sup>62</sup> Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, op. cit., p. 4.

Los y las veedores deberán cumplir con funciones que les otorga el reglamento general de veedurías ciudadanas; deberán fiscalizar la ejecución de planes, programas, proyectos, obras o servicios públicos así como las actuaciones de servidores públicos y empleados privados que manejen fondos públicos y actividades públicas, tienen que vigilar el ciclo de la política pública en especial los procesos de planificación y presupuesto; deberán observar y controlar los procesos de adquisición de bienes, ejecución de obras, y prestación de servicios públicos; controlar que las entidades públicas cumplan con la normativa constitucional y además deberán solicitar la información pertinente para el desempeño de una actividad investigativa.

### 3.8 Resumen de instituciones vinculantes a los Gobiernos Parroquiales Rurales.



## CAPITULO IV

### ASOCIACIÓN DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE PICHINCHA (ASOJUPAR)

#### 4. Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (ASOJUPAR)

Las asociaciones provinciales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales son instancias organizativas territoriales del CONAGOPARE, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio, para cumplir sus objetivos y fines reconocerá otras instancias de organización de GADR de Pichincha.

La Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha según el artículo 1 del Estatuto (2005) de la misma manifiesta que: *“Constituyese en la República del Ecuador, Provincia de Pichincha, la Asociación de Juntas parroquiales de la Provincia de Pichincha (ASOJUPAR PICHINCHA) como una institución de Derecho Público, con carácter permanente de representación, coordinación, asesoría, capacitación y asistencia de los Gobiernos Seccionales Autónomos ejercidos por las Juntas Parroquiales Rurales”*<sup>63</sup>.

La ASOJUPAR Pichincha, tiene su sede en la ciudad de Quito Ecuador y forma parte constitutiva del CONAGOPARE (Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador), coyunturalmente son miembros del la ASOJUPAR Pichincha los 52 Gobierno Parroquiales Rurales de la provincia.

El Directorio de la Asociación es un órgano directivo de la ASOJUPAR Pichincha, está integrado por un representante de cada uno de los cantones de la provincia de Pichincha que deberá ser vocal de una Junta Parroquial debidamente acreditado.

Según el estatuto 2011 de la ASOJUPAR Pichincha, los miembros del directorio duraran en sus funciones dos años pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

#### 4.1 *“Objetivos generales de la Asociación de Juntas Parroquiales de Pichincha”*<sup>64</sup>

- ✓ Representar y ejercer la vocería oficial de los GADRP.

---

<sup>63</sup> ASOJUPAR Pichincha, Estatuto Social de la Asociación de Juntas Parroquiales de la Provincia de Pichincha, 2005, p. 1.

<sup>64</sup> ASOJUPAR Pichincha, Estatuto de la Asociación Provincial de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales, 2011, p. 3.

- ✓ Velar porque se preserve y se fortalezca la autonomía y unidad de los GADRP.
- ✓ Asumir la interlocución con representantes de los otros niveles de gobierno como instancias provinciales de la función ejecutiva, función legislativa, función judicial, función de transparencia y control social, función lectoral, y otros organismos.
- ✓ Prestar soporte técnico asesoría y capacitación permanente a los GADRP.
- ✓ Activar mecanismo de unificación provincial.

## **4.2 Miembros de la ASOJUPAR Pichincha**

Son considerados como miembros de la Asojupar Pichincha los 52 gobiernos parroquiales de la provincia. El presidente de cada junta parroquial o un delegado de la misma será quien represente dentro de la Asojupar-P.

### **4.2.1 Derechos y obligaciones de los miembros de la ASOJUPAR Pichincha**

Según el art. 8 del estatuto de la asociación los miembros de esta institución deberán cumplir con lo siguiente:

- ✓ Apoyar al cumplimiento de los objetivos de la asociación provincial de Pichincha.
- ✓ Acudir a las sesiones de la Asamblea General.
- ✓ Elegir y ser elegidos para el desempeño de cualquier cargo dentro de la asociación.
- ✓ Cumplir con las comisiones encomendadas.
- ✓ Intervenir en las Asambleas con voz y voto.
- ✓ Preservar en todo momento y lugar los principios y preceptos de la integración y unidad parroquial, cantonal y provincial.
- ✓ Solicitar a las autoridades la redición de cuentas de manera oportuna.

### **4.3 Asamblea General provincial**

La asamblea general constituye el máximo órgano de gobierno de la Asociación. Está integrado por el presidente o sus delegados, debidamente acreditados, pertenecientes a las Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha

Se reunirá ordinariamente cada trimestre mediante convocatoria del Presidente de la asociación realizada por escrito y con quince días de anticipación, o por decisión de la mayoría de sus miembros, o por pedido de la menos tres miembros del directorio ejecutivo. Cuando sean sesiones extraordinarias solo se tratará los asuntos de materia de la convocatoria.

El orden del día para las sesiones del directorio y de la asamblea general será elaborado por el presidente de la asociación, en caso de asambleas generales deberá existir conocimiento del directorio.

Para que se desarrollen las asambleas el quórum deberá tener la mayoría de sus integrantes de las juntas parroquiales rurales de Pichincha, en caso de no existir el quórum reglamentario a la hora indicada, se instalará la sesión de forma legal treinta minutos más tarde con los presentes.

#### **4.3.1. Atribuciones de la asamblea general**

- ✓ Designar y posesionar al directorio ejecutivo que durará la mitad del periodo para el cual fueron electos como dignidades de elección popular.
- ✓ Aprobar el informe anual de gestión y finanzas.
- ✓ Ejercer la vocería oficial de los GADRP ante instituciones gubernamentales, privadas y de opinión pública.
- ✓ Expedir y reformar el estatuto y expedir las políticas generales que deberá seguir el directorio ejecutivo y la asociación en general.
- ✓ Dirimir en última instancia los asuntos de la organización.
- ✓ Proponer e impulsar mecanismos para el fortalecimiento de la gestión de los GADRP.

#### **4.4 El Directorio de la ASOJUPAR-P**

El Directorio de la ASOJUPAR Pichincha es un órgano directivo en donde actualmente ejercen responsabilidades para con los 52 Gobiernos parroquiales Rurales de Pichincha, está integrado por un representante de cada uno de los cantones de la provincia.

- |                           |                |
|---------------------------|----------------|
| 1. Tglo. Wilson Rodríguez | Presidente     |
| 2. Lic. Oscar Beltrán     | Vicepresidente |
| 3. Sr. Pablo Pérez        | Vocal          |
| 4. Ing. Ramiro Alcocer    | Vocal          |
| 5. Dr. Pablo Cobos        | Vocal          |
| 6. Sr. Miguel Patiño      | Vocal          |

#### **Personal Administrativo**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tgla. Cristina Quispe | Asistente de Presidencia |
| 2. Ing. Jimena Villacis  | Directora Financiera     |
| 3. Lcda. Patricia Tonato | Contadora                |
| 4. Sra. Corina Tapia     | Secretaria recepcionista |

Los miembros de directorio duraran en sus funciones dos años pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

El directorio se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando fueren convocados por el presidente de la asociación o por decisión de tres de sus miembros.

#### **4.4.1 Atribuciones del Directorio de la ASOJUPAR-P**

- ✓ Aprobar el plan operativo anual y presupuestario de la asociación provincial.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la asamblea general.
- ✓ Evaluar las actividades d soporte técnico, asesoría y capacitación.

- ✓ Aprobar el informe anual de gestión y fianzas que presente el presidente.
- ✓ Aprobar las reformas al presupuesto de la asociación.
- ✓ Aprobar la normatividad interna necesaria
- ✓ Establecer escalas de remuneraciones y dietas para los dignatarios.
- ✓ Presentar a la asamblea un informe de gestión.

#### **4.5 Presidente de la ASOJUPAR-P**

El presidente de la Asojupar-p es el encargado de ejercer la vocería oficial y responsable de aplicar las políticas emanadas de las instancias de gobierno, cumplir los objetivos y ejecutar las acciones que constan en el plan operativo anual y presupuestario de esta entidad.

El presidente de la asociación deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- ✓ Ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial, y la vocería de los GADRP.
- ✓ Presidir actos oficiales de la asociación.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir el COOTAD, el estatuto y las demás normas.
- ✓ Convocar y presidir las sesiones.
- ✓ Presentar el plan operativo anual para aprobación por parte del directorio.
- ✓ Suscribir de acuerdo con la ley contratos, convenios e instrumentos
- ✓ Delegar representaciones a los vocales.
- ✓ Suscribir actas de las sesiones.
- ✓ Dirigir y supervisar actividades de la asociación.
- ✓ Presentar al directorio un informe anual escrito.

## 4.6 Gestión por procesos de la Asociación de juntas parroquiales rurales de Pichincha

**Cuadro 4**

<b>Procesos gobernantes</b>	Direccionar y orientar la gestión de la Asociación Provincial
<b>Procesos operativos</b>	Desarrollar proyectos de soporte técnico, asesoría y capacitación. Gestionar programas y proyectos de cooperación con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales. Realizar acciones orientadas a fortalecer la interacción con otros niveles de gobierno
<b>Procesos habilitantes de apoyo</b>	Prestar servicios financieros Prestar servicios administrativos Gestionar el talento humano
<b>Procesos habilitantes de asesoría</b>	Asesoría judicial y legal Asesoría de comunicación social

**Fuente:** Asojupar-p, esquema de procesos de la Asociación de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales de la provincia de Pichincha (ASOGOPAR-P), 2011

## 4.7 Juntas Parroquiales Rurales de la provincia de Pichincha

Según el artículo 24 del (COOTAD) “*constituyen circunscripciones territoriales integradas a un cantón a través de ordenanza expedida por el respectivo concejo municipal o metropolitano*”<sup>65</sup>.

Cada Parroquia Rural tendrá una Junta Parroquial conformada por vocales de elección popular, cuyo vocal más votado la presidirá; y según lo establece el COOTAD en el artículo 66, la junta parroquial rural es el órgano de gobierno de la parroquia rural, estará integrado por los vocales elegidos por votación popular, de entre los cuales el más votado lo presidirá, con voto dirimente, de conformidad de lo previsto en la ley de la materia electoral. El segundo vocal más votado será el vicepresidente de la junta parroquial rural, cabe recalcar que todas las

<sup>65</sup> Presidencia de la República, op. cit. , p. 10

responsabilidades y atribuciones otorgadas a las Juntas Parroquiales serán determinadas en la ley. Es así que una Junta parroquial rural será persona jurídica de Derecho Público, con atribuciones y limitaciones establecidas en la Constitución y demás Leyes vigentes, con autonomía administrativa, económica, y financiera para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **4.8 Competencias de las Juntas Parroquiales Rurales**

Las Juntas Parroquiales rurales deben cumplir con ocho competencias exclusivas mismas que constan en la Constitución del Ecuador en el art.267 y en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) art. 65.

1. Planificar junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad el desarrollo parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial en coordinación con el gobierno cantonal y provincial.
2. Planificar, construir y mantener la infraestructura física, los equipamientos y los espacios públicos de la parroquia contenidos en los planes de desarrollo e incluidos en presupuestos participativos anuales.
3. Planificar y mantener en coordinación con los gobiernos provinciales la vialidad parroquial rural.
4. Incentivar el desarrollo de actividades productivas, comunitarias, la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.
5. Gestionar, coordinar y administrar los servicios públicos que sean delegados o descentralizados por otros niveles de gobierno.
6. Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos, y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base.
7. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias y;
8. Vigilar la ejecución de obras y la calidad de servicios públicos.

Estas competencias les permitirán a las juntas parroquiales rurales el logro de sus objetivos en coordinación con el resto de niveles de gobierno para el desarrollo de su circunscripción.

Para el cumplimiento de las competencias las parroquias rurales de Pichincha y del Ecuador reciben recursos del estado tomando en cuenta los principios de subsidiariedad, solidaridad, y equidad a más de que estos niveles de gobierno generarán sus propios recursos; los GAD participan del “veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes”<sup>66</sup> del presupuesto general del Estado.

Según la Constitución del Ecuador en el art. 272 dice que la distribución de los recursos para los GAD se regulará por ley de acuerdo a:

- 1 *“Tamaño y densidad de la población*
- 2 *Necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados”.*
- 3 *Logros y mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado”<sup>67</sup>.*

Este presupuesto que se asigna a los GAD, se ajusta a los planes regionales, provinciales, cantonales, y parroquiales y deberá ser elaborado participativamente.

#### **4.9 Listado de las Juntas Parroquiales rurales de Pichincha**

Dentro de la circunscripción territorial de la Provincia de Pichincha existen ocho cantones, de los cuales siete de ellos tienen parroquias rurales.

1	Valle de los Chillos	Alangasi
		Amaguaña
		Conocoto
2	Zona Centro	Calderón

<sup>66</sup> Presidencia de la República, op. cit. p. 48

<sup>67</sup> Constitución de la República del Ecuador, op. cit. p. 166.

		Guayllabamba
		Llano Chico
		Zambiza
		Nayon
	Zona Norcentral	Atahualpa
		Chavespamba
		Perucho
		Puellaro
		San José de Minas
4	Zona Noroccidente	Calacali
		Gualea
		Nanegal
		Nanegalito
		Pacto
		San Antonio de Pichincha
		Nono
		Pomasqui
5	Zona Nororiental	Cumbaya
		Checa
		El Quinche
		Pifo
		Tababela
		Tumbaco
		Yaruqui
		Puembo
6	Pedro Moncayo	Malchingui
		Tupigachi
		Tocachi
		La Esperanza
7	Cayambe	Azcásubi
		Santa Rosa de Cusubamba
		Oton
		Cangagua
		Olmedo
8	Mejía	Cutuglagua
		Tambillo
		Uyumbicho
		Alóag
		Manuel Cornejo Astorga

		Aloasi
		El Chaupi
9	Rumiñahui	Rumipamba
		Cotogchoa
10	San Miguel de los Bancos	Mindo

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA “PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN DE JUNTAS PARROQUIALES RURALES DE PICHINCHA” (ASOJUPAR)

#### 5. Plan Estratégico de Comunicación

##### 5.1 Introducción

Las organizaciones como cualquier institución pública y privada tienen la necesidad hoy en día de comunicar, en base a la demanda de comunicación que exige la sociedad respecto de las organizaciones.

La comunicación se ha convertido en un elemento esencial cuya función es compleja y heterogénea, ya que ésta es considerada como una “*política transversal*”<sup>68</sup> por el mismo hecho que cruza toda la organización o institución; es decir, se aplica a nivel global; el éxito de la comunicación depende en que debería ser gestionada a través de un departamento o unidad de comunicación que esté a cargo de un profesional responsable y especializado en esta área, para que esta persona sea quien lleve a cabo su aplicación mediante el uso de técnicas, herramientas y recursos necesarios que proyecten una imagen positiva e innovadora en los niveles internos como externos.

La comunicación es importante porque es uno de los pilares fundamentales de una organización, por tal razón la Asojupar Pichincha al considerarse como una institución pública y legalmente constituida debería apoyarse en un plan estratégico de comunicación mismo que tenga como fin generar una propuesta innovadora destinada a fortalecer los nexos comunicacionales internos como externos y de cierta manera ir disminuyendo las falencias a la hora de comunicar, organizar y planificar acciones.

Hoy en día es importante planificar la comunicación porque de eso dependen los criterios que emite la opinión pública respecto a la Asojupar-p, a través de la planificación de la comunicación se puede proyectar una imagen trabajada y favorable de la institución, se puede mantener mejores lazos y nexos comunicativos

---

<sup>68</sup> <http://www.bicgalicia.es>, “como elaborar un plan de comunicación”, p. 25.

con los públicos externos de los cuales se apoya la asociación para gestionar. Una planificación de la comunicación permite tomar decisiones correctas, permite diseñar planes estratégicos adecuados para cada caso, mantiene el equilibrio comunicativo e informativo dependiendo de los públicos.

Si hablamos de comunicación dentro de la Asojupar Pichincha debemos referirnos a la comunicación estratégica y expandirla en todas las áreas de esta institución ya que la comunicación hoy en día es una necesidad diaria que debe realizarse “*de forma regular y controlada cuyos resultados se muestren a largo plazo*”<sup>69</sup>, es importante mencionar que si se pone en práctica un plan estratégico de comunicación en esta institución, requiere de un seguimiento continuo y control que esté a cargo del profesional en comunicación.

De esta manera al tomar importancia al aspecto comunicativo por parte de la Asojupar Pichincha, a futuro se proyectará una comunicación efectiva o exitosa; la excelencia en la comunicación se logrará si los procesos comunicacionales dentro de esta institución son eficaces para que logren llegar a los destinatarios con igualdad y a tiempo, lo que se intenta es eliminar la desinformación y mejorar la coordinación organizativa, el clima organizacional, las relaciones interpersonales, los nexos comunicativos con otras instituciones, GAD’S (Gobierno Autónomos Descentralizados), y un mejor manejo y aplicabilidad de las diversas alternativas de comunicación que hoy en día tenemos en nuestras manos, y lograr un tratamiento equilibrado a la hora de informar.

## **5.2 Objetivo General del Plan Estratégico de Comunicación para la ASOJUPAR-P**

Fortalecer, la capacidad de comunicación de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha Asojupar, con sus públicos internos y externos, de acuerdo a la demanda de necesidades que posee esta institución, mediante el uso de herramientas de comunicación, la implementación de alternativas comunicativas y la creación de estrategias de comunicación.

---

<sup>69</sup> <http://www.bicgalicia.es>, “como elaborar un plan de comunicación”, op. cit. p. 25.

### **5.3 Política de comunicación de la ASOJUPAR-P**

Es necesario entender ¿Qué es una política de comunicación? para poder analizarla desde el ámbito coyuntural de la Asojupar Pichincha. En este sentido las políticas de comunicación van entrelazadas con las políticas ciudadanas de comunicación que promueven el derecho a la información y a la comunicación ciudadana, por otra parte una política de comunicación debe involucrar tres actores: “*el rol dinámico de la ciudadanía, el rol promotor del Estado, y el rol vigente de los medios*”<sup>70</sup>, ya que estas políticas están dirigidas a garantizar la participación, representación, acceso a los espacios y uso de los medios de comunicación bajo el principio de que la comunicación es considerada como un derecho de las personas y como un medio para el logro de las metas y desarrollo humano.

Considerándose también las políticas de comunicación como líneas de acción básicas o criterios de decisión que tienen ciertas entidades para seleccionar alternativas, la Asojupar-p en la actualidad no posee delimitadas las políticas de comunicación interna y externa, según el Presidente Tglo. Wilson Rodríguez manifestó que se prevé para los próximos meses trabajar en la definición de las políticas de comunicación que son necesarias para el trabajo con el público objetivo y los públicos internos como externos.

### **5.4 Papel de la opinión pública y otros públicos respecto a la ASOJUPAR-P**

Entiéndase la opinión pública como un conjunto de opiniones de los miembros de la sociedad sobre un asunto en particular, es la suma o resultante de todas las opiniones individuales. “*También puede ser definida como la valoración predominante en determinado grupo social sobre un acontecimiento o problema*”<sup>71</sup>.

El papel de la opinión pública es un aspecto importante a tomarse en cuenta en la Asojupar-p, ya que es necesario conocer y recoger la diversidad de criterios que se emiten en el exterior de la misma para poder tomar medidas correctivas respecto de los enunciados de la opinión pública, estos criterios se pueden emitir desde diversos públicos: los 52 gobiernos parroquiales como público objetivo, las asociaciones

---

<sup>70</sup> CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo”, edit. Quipus, CIESPAL Quito- Ecuador, 2000, p.71.

<sup>71</sup> ¿Qué es la opinión Pública?, 29/02/2012, <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=403>

cantonales, el CONAGOPARE, las municipalidades, concejo provincial de Pichincha, los ministerios, la sociedad en general especialmente de la ruralidad de Pichincha y en si los medios d comunicación y la lectura que ellos hacen respeto al actuar y gestionar de la Asojupar-p, etc.

La Administración actual está aproximadamente 7 meses en gestión y a pesar de aquello el Presidente de esta institución manifestó que se va a trabajar arduo para que la opinión pública emita mensajes positivos de esta entidad que representa a los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales de Pichincha, y por otro lado para tener concordancia de acuerdo a la misión, visión y objetivos que se contemplan en el estatuto que los rige haciendo cumplir los principios que promueve la misma. De acuerdo a los criterios de la opinión pública se puede determinar si está siendo o no eficiente el trabajo del directorio y área administrativa de la asociación; si los criterios son favorables se sabrá que está dando resultados el accionar de la administración actual, caso contrario habrá que corregir los errores y buscar alternativas que satisfagan las necesidades de los gobiernos parroquiales de Pichincha.

### **5.5 Posicionamiento de la ASOJUPAR-P con respecto a la opinión pública**

El posicionamiento viene a ser la imagen con la cual se está dando a conocer la Asojupar-p, es la proyección y reflejo de la gestión actual ante determinados públicos externos; es decir cuánto la conocen. El cambio de directorio en la asociación viene a consolidarse como un aspecto en contra debido a que la administración actual tiene que emprender su trabajo desde cero y enrumbar el direccionamiento de la institución hacia el ambiente exterior; pero, a su vez se consolida como un aspecto a favor ya que se toman en cuenta las falencias que tubo la administración que feneció para proyectarse en la actualidad.

Wilson Rodríguez manifestó, *“la Asojupar-p va a trabajar por los 52 gobiernos parroquiales rurales pero a partir de una fase de sociabilización con los representantes de cada GAD parroquial, nos dedicaremos a trabajar de acuerdo a nuestras competencias, más no políticamente”*<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> RODRIGUEZ, Wilson, Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha, entrevista, marzo-2012.

Como mencionamos anteriormente el posicionamiento viene a ser cuanto conocen los públicos objetivos respecto de una organización en este caso la Asojupar-p, para establecer criterios respecto a este tema los cuestionarios y los sondeos de opinión han sido herramientas de investigación indispensables para la recolección de información, mismos que se han aplicado al público objetivo que son los 52 gobiernos parroquiales en este caso a sus representantes como son presidentes y vocales, no se ha definido una muestra ni población por el hecho de ser cuestionario y que su información hace referencia a varios temas a diferencia de la técnica de encuesta.

Una de las preguntas que se realizó en el cuestionario fue ¿cree que esta institución que representa a los Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha, está posesionada? si, no, más o menos.

Por lo general los resultados a esta pregunta de acuerdo al criterio de los presidentes de algunos de los GAD parroquiales es favorable por el hecho de que son quienes están en más contacto con esta institución y conocen de manera directa el accionar de la Asojupar-p en beneficio de los gobiernos parroquiales; mientras que las respuestas emitidas por los vocales o colaboradores de los GAD parroquiales es un tanto negativa ya que generalmente cualquier actividad por parte de esta institución en primera instancia lo coordina con el presidente y de ahí se transmite en un segundo plano a los vocales a manera de informe.

En el análisis de los resultados respecto al posicionamiento de la Asojupar-p, nos encontramos con los siguientes criterios:

#### **Cuadro 4**

<b>PRESIDENTES GAD PARROQUIAL</b>	<b>VOCALES GAD PARROQUIAL</b>
Es una institución que trabaja por el fortalecimiento de los gobiernos parroquiales.	Hace falta el uso de medios de comunicación masivos y alternativos para la difusión de las actividades que realiza la Asojupar-p
Genera asesoramiento a las secretarías contadoras, para su mejor desenvolvimiento en cada junta	Se la conoce más por su nombre que por sus acciones.

parroquial.	
Es una institución burocrática.	Existe liderazgo.
Busca la manera de trabajar para los gobiernos parroquiales.	No se difunde el trabajo que realizan como institución representativa.
Genera asistencia técnica en caso de que algún gobierno lo requiera.	Es una entidad más administrativa que gestiona.
Firma convenios para trabajar con los gobiernos parroquiales.	No genera resultados, es política.
Es una entidad de representación de los Gad's.	Tiene más contacto con los presidentes que con los vocales, por eso desconocemos de su trabajo.
Es la vocera de las juntas parroquiales rurales de Pichincha.	Debería sociabilizar las actividades que realiza con los gobiernos parroquiales o comunicar a través de algún medio.
Defiende el poder que también tenemos los gobiernos parroquiales ante cualquier otra entidad.	No existe divulgación de la información.
Fomenta las relaciones de unidad, solidaridad, equidad, transparencia, etc. entre los gobiernos parroquiales y esta institución.	La conocemos solo los que estamos enrolados en el medio.

Fuente: La autora, 2012

## 5.6 Objetivos de imagen para el año

### 5.6.1 Imagen actual

Toda institución tiene la necesidad de proyectar una imagen favorable hacia el entorno pero de manera estratégica al público objetivo. En la Asojupar-p, según lo manifiesta su representante considera que es necesario tomar en cuenta y respetar la diversidad de criterios a favor y en contra que emite el público, en este sentido en la actualidad se procura trabajar por tener buenas relaciones con los 52 gobiernos parroquiales, puesto que eso generará un trabajo responsable y coordinado entre Gad's.

En la actualidad la imagen que genera esta institución es compromiso, profesionalismo, seriedad, trabajo, autogestión, eficacia, coordinación, corresponsabilidad, inclusión y equidad, así como también hay criterios negativos como: falta de gestión, no existe difusión de información, es muy burocrática.

En el análisis de los resultados respecto a la imagen actual que proyecta la Asojuparp a los públicos externos, se emiten los siguientes criterios:

Es importante tomar por separado los enunciados de los presidentes y vocales para según eso saber direccionar las estrategias de comunicación público por público.

### Cuadro 5

<b>PRESIDENTES GAD PARROQUIAL</b>	<b>VOCALES GAD PARROQUIAL</b>
Compromiso, seriedad y trabajo.	Institución seria; pero hace falta gestión en beneficio de las parroquias.
Representación, coordinación, eficiencia y eficacia.	Entidad burocrática sin resultados.
Es una institución que vela por el desarrollo de los gobiernos parroquiales de Pichincha.	Falta difusión y sociabilización de las actividades que lleva a cabo.
Liderazgo, gestión, unión.	Ineficiencia, falta gestión.
Hay que trabajar en la imagen corporativa.	Le hace falta protagonismo en medios de comunicación.
Dinamismo, excelencia y responsabilidad.	Garantiza el fortalecimiento de los gobiernos parroquiales.
Institución que lucha por los derechos de las Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha, consigue logros, y es respetada a nivel nacional.	Promueve la participación ciudadana de los gobiernos parroquiales rurales.
Fomenta valores de desarrollo: colaboración, creatividad, cooperación, comunicación, innovación, participación, flexibilidad y trabajo en equipo.	

Fuente: La autora, 2012

## **5.6.2 Imagen Objetivo**

La imagen objetivo viene a considerarse como la credibilidad que quiere generar la asociación en el público objetivo mediante el trabajo que les beneficia, es ganar presencia en el ámbito local no solo por las relaciones que se mantiene con otras instituciones sino que mediante esas relaciones se pueda conseguir apoyo que contribuya al fortalecimientos de los GAD parroquiales. Por otro lado la imagen objetivo va a la par con la misión institucional que es ejercer representación de los intereses comunes de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales de Pichincha; procura la articulación de objetivos y estrategias de los GADPRs con los otros niveles de gobierno; preserva la autonomía de los GADPRs; participa en los procesos de fortalecimiento de los GADPRs a través de programas y proyectos de asistencias técnica, capacitación y formación.

En la actualidad las juntas parroquiales son ya un estado constituido, la institución pública que las representa en este caso la Asojupar-p tiene que estar bien reforzada institucionalmente para que a futuro puedan realizar un trabajo bien estructurado, se pretende también de que esta institución llegue a tener un nivel superior o igual a los demás GAD, como son municipalidades y concejos provinciales.

## **5.7Otros objetivos estratégicos de la ASOJUPAR-P**

- ✓ Gestionar y obtener, una frecuencia radial para que esté al servicio de los gobiernos parroquiales y de tal manera difundir que el cuarto nivel de gobierno en este caso las Juntas parroquiales están trabajando por el desarrollo de cada una de las circunscripciones.
- ✓ Mantener, estrechamente ligados los lazos con los medios públicos y privados de comunicación para que den apertura a la instancia representativa de los gobiernos parroquiales y a su vez a los mismos gobiernos para de esa manera mantener informada a la comunidad.
- ✓ Generar y firmar, convenios institucionales con importantes medios de comunicación radiales, televisivos y prensa para expandir la información a nivel nacional.

- ✓ Reforzar, los medios alternativos y tradicionales de comunicación para que la información sea más fluida y esté al alcance de los públicos objetivos.
- ✓ Mediante el uso de medios de comunicación generar mensajes para cada público objetivo.

## **5.8 Diagnóstico interno y externo de la ASOJUPAR-P**

### **5.8.1 Técnicas de Investigación y recolección de información**

Para el diagnóstico general y conocer la realidad comunicacional de la asociación de juntas parroquiales rurales de Pichincha, ha sido indispensable hacer uso de las diversas técnicas de investigación.

Se diseñaron tres modelos de cuestionarios, el primero sobre la comunicación externa de la Asojupar-p dirigido especialmente a los 52 presidentes y vocales de los Gobiernos Parroquiales Rurales de la provincia, esta técnica tuvo como objetivo determinar el criterio comunicacional de los públicos externos respecto a la Asojupar-Pichincha; por otro lado el segundo cuestionario hace referencia a la comunicación interna de la institución se aplicó a los servidores públicos que trabajan en las distintas áreas de la asociación y tuvo como objetivo determinar la manejabilidad de la comunicación interna de la Asojupar-p entre departamentos en relación con la comunicación externa; por último el tercer modelo de cuestionario va dirigido a los siete integrantes del directorio de la Asojupar-p y va enfocado a determinar el manejo y la importancia que hoy en día tiene la comunicación dentro de la Asojupar-p, la identificación de públicos y el interés comunicacional con los mismos, y la determinación de políticas de comunicación y de recursos humanos. Para la validación de los capítulos anteriores se efectuó dos entrevistas al Asesor del Asambleísta Virgilio Hernández, Luis Fernando Molina y a Paul Jaramillo Analista Jurídico del Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONAGOPARE); por otro lado para profundizar el diagnóstico se aplicó una entrevista al Presidente de la Asojupar-p Tglo. Wilson Rodríguez.

Se utilizaron sondeos de opinión de diferentes actores de las Juntas Parroquiales, el análisis de material, revisión documental y bibliográfica, la observación y mesas de trabajo son las técnicas que sirvieron para complementar el diagnóstico y la recolección de información primaria y secundaria de la Asojupar-p.

### **5.8.2 Realidad Comunicacional general de la ASOJUPAR- P**

Si no hay un departamento especializado en comunicación y no hay el profesional idóneo para este trabajo no se logrará jamás aplicar todas las bondades que esta nos brinda, se ha evidenciado que en muchas empresas que poseen canales de comunicación efectivos los malos entendidos han desaparecido y al contrario se han enriquecido los lazos comunicativos.

La Asociación de Juntas Parroquiales de Pichincha, al ser una institución pública y legalmente constituida actualmente no cuenta con un departamento de Comunicación y mucho menos con un profesional que guíe a los directivos en este tema; no existen políticas de comunicación definidas, y tampoco se han firmado convenios con medios de comunicación masivos a parte del periódico del Consejo Provincial, a pesar de aquello sus miembros han intentado realizar prácticas comunicativas improvisadas muy básicas en beneficio de esta entidad como por ejemplo: han tomado prestado un espacio en la página web de las Parroquias Rurales de Pichincha [www.joyasdequito.com](http://www.joyasdequito.com) en la que tienen información muy básica y no se la actualiza y al ser una institución representativa debería contar con un portal web muy independiente en el que se publique información a sus fines, por otro lado poseen las herramientas básicas de comunicación como son correo electrónico, fax, y teléfono, en otro aspecto no cuenta con señalización, trabajan mancomunadamente con el Periódico Nuestra Voz del Concejo Provincial; pero realmente este medio informa de manera global de lo que sucede en las diversas Parroquias a nivel Provincial, mas no con noticias coyunturales sobre el trabajo que realiza la institución como tal, nunca han optado por tener un periódico institucional, hace falta un reportero que realice noticias para ser publicadas en el periódico Nuestra Voz o a su vez en la radio Universal que es también propiedad del Gobierno Provincial, no hay carteleras informativas, buzón de sugerencias, etc.

En lo que respecta a la comunicación con los 52 Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha a la hora de enviar información vía electrónica hay pérdida de tiempo y colapso del internet, no se pone en práctica la utilización de medios impresos como afiches, hojas volantes, calendarios, etc. Todos estos problemas y muchos más son barreras que no permiten lograr eficiencia a la hora de informar.

No existe una base de datos de los públicos externos secundarios que podrían aportar con la gestión de la Asojupar-p y tampoco se han establecido estrategias de comunicación relacionadas a dichas entidades.

Debido a que las empresas, organizaciones, asociaciones, son cada vez más complejas y en el ámbito comunicativo requieren de mas trabajo es necesario implementar canales de comunicación que permitan que la información se trabaje de forma equitativa dentro de la estructura organizativa.

La población sobre la cual inciden estos problemas es la Asociación en sí, los Gobiernos Parroquiales que la constituyen y los usuarios, por el hecho de que no se maneja un plan de comunicación estratégico que permita contrarrestar las malas prácticas comunicativas internas como externas.

### **5.8.3 Política de comunicación externa**

### **5.8.4 Análisis de las oportunidades y amenazas de la ASOJUPAR-P**

El FODA es un método de análisis institucional que permite diagnosticar y determinar la situación o la realidad actual de la organización, en este caso sirve como radiografía de la realidad comunicacional que atraviesa actualmente la asociación; en el presente cuadro se determinan las oportunidades y amenazas puesto que son factores externos que se producen en el entorno de la Asojupar-p.

### **Cuadro 6**

<b>Análisis de las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la ASOJUPAR-P</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
El CONAGOPARE brinda asistencia técnica a la Asojupar-p y a los gobiernos parroquiales rurales en temas de comunicación.	Falta de posicionamiento de la Asojupar Pichincha ante los públicos objetivos y opinión pública.
Renovación del convenio con el periódico Nuestra Voz del Concejo Provincial, para publicar información sobre la institución.	Desinterés de los medios de comunicación hacia la dotación de espacios a la Asojupar-p.

Existencia de un sin número de medios de comunicación masiva a nivel de la provincia y nacional.	La Asojupar-p no emite noticias relevantes de interés público que enganche a la cobertura a los medios de comunicación.
Posible adquisición de una frecuencia radial para la asociación de juntas parroquiales rurales de la provincia.	Desconocimiento por parte de los públicos sobre el gestionar de la asociación.
Se cuenta con recurso económico para el diseño y producción de una revista, periódico institucional, afiches y folletos.	No se ha llamado a una rueda de prensa.
Facilidad de tener a la mano las bondades tecnológicas y aprovecharlas para la emisión de mensajes y agilizar la comunicación con los públicos externos.	Criterios negativos por parte de algunos públicos.
Se pueden elaborar boletines de prensa.	
Disponibilidad de profesionales en comunicación.	

Fuente: por la autora año 2012

### 5.8.5 Públicos relevantes a los que se direcciona la ASOJUPAR-P

El público relevante viene a ser el público objetivo y el público externo primario y secundario.

Par la obtención de esta información se realizó una mesa de trabajo que tuvo como objetivo determinar y priorizar los públicos externos o stakeholders y determinar el interés comunicacional con cada uno de ellos. La persona con la que se trabajó es la asistente de presidencia de la Asojupar-p Tgla. Cristina Quispe.

El tipo de relación con los stakeholders hace referencia a lo siguiente:

- ✓ **De responsabilidad:** regulaciones, contratos, leyes, código de conducta con autoridades locales, competidores.

- ✓ **De influencia o poder:** de toma de decisión, de autoridades locales, grupos de presión.
- ✓ **De dependencia:** en términos de economías, fianzas, instituciones financieras, o de infraestructura regional o local (escuelas, hospitales, proveedores de servicios básicos)
- ✓ **De representación:** portavoz de organizaciones reconocidas, y constituidas (ONG, de derechos humanos, sindicatos, líderes de comunidades locales)
- ✓ **De intención política o estratégica:** estableciendo valores y leyes, prevención de amenazas y riesgos, (consumidores, comunidades locales, activistas, organizaciones de la sociedad civil).

### Cuadro de públicos localizados

Cuadro 7

N.	Publico externo	Interés comunicacional (porque es importante relacionarse)
1	Gobierno Central	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Personalmente mediante citas.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Ministerios</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Cuando se subscriben convenios</p> <p><b>¿Para qué?</b> Para conseguir beneficios para los gobiernos parroquiales rurales de la provincia de Pichincha.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye o resalte)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• <u>De intención Política y estratégica</u></li> <li>• <u>De dependencia</u></li> </ul>
2	Gobierno Provincial-	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Personalmente, por teléfono o email.</p>

	Pichincha	<p><b>¿Con quién se comunica?</b> Directores departamentales y el prefecto de la Provincia Ec. Gustavo Baroja.</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Para coordinar las acciones que se deben conseguir y dar beneficio a los Gobiernos Parroquiales.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Par impulsar el progreso de los gobiernos parroquiales.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• <u>De intención Política y estratégica</u></li> <li>• De dependencia</li> </ul>
3	Gobiernos Municipales	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Personalmente, vía telefónica o audiencias.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Alcalde, concejales, directores departamentales.</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Coordinar obras para las parroquias</p> <p><b>¿Para qué?</b> Par impulsar el progreso de los gobiernos parroquiales.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• <u>De dependencia</u></li> </ul>
4	Concejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador (CONAGOPARE)	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Vía internet, telefónica, o personalmente.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Con Paul Jaramillo Analista Jurídico, talento humano y presidencia.</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Cuando necesitamos información y asesoría para trabajar a favor de las 52 parroquias.</p>

		<p><b>¿Para qué?</b> Realizar las actividades enmarcadas dentro del marco legal y la ley.</p>
		<p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De responsabilidad</u></li> <li>• <u>De representación</u></li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• De dependencia</li> </ul>
5	52Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha.	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Email, fax, llamada telefónica.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Con los presidentes, las secretarias tesoreras de los gobiernos parroquiales.</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Cuando se necesita informarles sobre cualquier curso, capacitación, taller, etc.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Para cumplir con nuestros objetivos que son capacitación, y asesoría para los gobiernos parroquiales rurales de pichincha.</p>
		<p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De responsabilidad</u></li> <li>• <u>De representación</u></li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• De dependencia</li> </ul>
6	Asociaciones Cantonales	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Email, fax, llamadas telefónicas.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Con el secretario y presidente cantonal.</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Para solicitar o enviar información de los gobiernos parroquiales por cantón.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Par brindar la respectiva asistencia técnica.</p>

		<p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De responsabilidad</u></li> <li>• <u>De representación</u></li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• De dependencia</li> </ul>
7	Ministerios	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Vía telefónica, o entrevistas y audiencias personales.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Delegados de los ministerios</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Cuando se necesita coordinar los trabajos a favor de los gobiernos parroquiales.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Para conseguir proyectos o reuniones que permitan gestionar el desarrollo de nuestras parroquias.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• <u>De dependencia</u></li> </ul>
8	ONG´s	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Citas y oficios.</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Delegados</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Se requiere de información de los diferentes proyectos o planes en los que se pueden involucrar los gobiernos parroquiales.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Ayudar a los gobiernos parroquiales.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• <u>De influencia o poder</u></li> <li>• De intención Política y estratégica</li> <li>• <u>De dependencia</u></li> </ul>

9	Medios de comunicación	<p><b>¿Cómo se comunica?</b> Citas, mediante oficios y entrevistas personales</p> <p><b>¿Con quién se comunica?</b> Productores o gerentes</p> <p><b>¿Cuándo?</b> Se necesita firmar convenios institucionales o gestionar la posibilidad de espacios en los medios.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Para hacer pública la información y el trabajo que desempeña el ente representativo de los gobiernos parroquiales rurales.</p> <hr/> <p><b>Tipo de relación:</b> (subraye)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De responsabilidad</li> <li>• De representación</li> <li>• De influencia o poder</li> <li>• De intención Política</li> <li>• <u>De intención estratégica</u></li> <li>• De dependencia</li> </ul>
---	------------------------	---

**Fuente:** La autora, Cuadro de Públicos externos de la Asojupar-p, 2012

En este cuadro se evidencian los diferentes públicos con los que la Asojupar-p mantiene relaciones directas para hacer más efectivas sus gestiones en beneficio de los gobiernos parroquiales rurales de Pichincha.

### 5.8.6 Estado de la opinión e imagen actual de la ASOJUPAR-P

Si bien es cierto los representantes de la Asojupar-p tienen establecido una imagen institucional de la asociación ante los públicos externos en este caso para todos aquellos que se han mencionado en el cuadro anterior; pero ante esto siempre prevalecen también los criterios que se manejan desde el entorno y en base a esos razonamientos es necesario tomar medidas correctivas que contribuyan a disminuir los criterios negativos y a fortalecer e incrementar los criterios positivos.

La Asojupar-p pretende generar credibilidad en los públicos especialmente en los stakeholders objetivo, y para eso es necesario trabajar y demostrar con acciones la gestión de esta asociación. El trabajo esencial de esta institución para los GAD parroquiales es generalmente el de representación, fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación para con los gobiernos parroquiales.

La opinión pública desempeña un rol importante en la asociación ya que en base a ello se pueden tomar decisiones y definir estrategias encaminadas a fortalecer ciertas falencias comunicativas dentro de la organización.

Por lo cual a continuación se resumirán los criterios recogidos a partir de la aplicación de los cuestionarios a representantes de los gobiernos parroquiales respecto a la imagen actual que proyecta la Asojupar-p.

El cambio de nominación Asojupar-p a Asogopar-p, no ha generado confusión en los gobiernos parroquiales ya que en los cuestionarios la mayoría de los representantes se familiarizan actualmente con el término Asogopar-p a pesar de que no se ha realizado una estrategia de posicionamiento de cambio de nominación de esta institución.

En cuanto al posicionamiento de la Asojupar-p se evidencia que en un ciento por ciento los presidentes conocen de la existencia de la misma, pero muchos afirman no tener resultados para con sus Juntas parroquiales; es decir, los beneficios que reciben han sido paupérrimos, manifiestan que no existe gestión y que a esta institución se la conoce más por su nombre que por sus acciones.

Los vocales actualmente conocen demasiado poco de esta institución, no tienen conocimiento de su Misión institucional, y la imagen que les proyecta es escasa; es decir, existe desinformación sobre las actividades que realiza esta institución y esto se ocasiona porque en la mayoría de gestiones se toma en cuenta solo a los presidentes más no a los vocales a pesar de que también son autoridad dentro de sus circunscripciones.

Por otro lado la misión institucional de la asociación no ha sido difundida, razón por la cual los cuestionarios arrojan resultados negativos, se evidencia que existe cierto desconocimiento. En cuanto a la Visión, la asociación no ha determinado o no ha generado la creación de ésta, razón por la cual no se encuentra incluida en los estatutos definitivos.

En el cuestionario se ha formulado la pregunta si es necesaria la creación de un departamento de comunicación, respecto a este ámbito es notoria la necesidad de crear o de que se implemente una dirección o un departamento de comunicación puesto que la mayoría considera que mediante esta área serán más eficaces los lazos

comunicativos entre la institución que los representa y otros organismos incluidos ellos, de tal manera que desde este departamento se puedan impulsar políticas de comunicación interna y externa, y se pueda también buscar otras alternativas de difusión de la información por ejemplo con convenios con medios de comunicación, ya que en la actualidad según los resultados se constata que la mayoría de representantes parroquiales desconoce de las actividades que lleva a cabo la Asojupar-p.

Manifiestan que es necesario se implemente el uso de otras alternativas o herramientas de comunicación para la difusión de información, ya que solo se hacen uso de los medios tradicionales como son: teléfono, fax, y email, en el caso de los vocales manifiestan no recibir ningún tipo de información que provenga de manera directa desde el correo institucional de la Asojupar-p, sino que se utiliza como mediadores a las secretarías de cada gobierno para que la información sea reenviada. Entre las sugerencias respecto a otras alternativas o herramientas de comunicación se asimilado las siguientes: página web institucional, periódico institucional, revista, CD's interactivos, afiches y volantes, videos, noticias.

Por otro lado respecto a la identidad corporativa visual (logo, tipografía, colores, señalización, de oficinas, material promocional, etc.) que proyecta la Asojupar-p, no es del gusto y agrado de todos los representantes parroquiales, a pocos satisface sus expectativas, otros manifiestan que es necesario socializar los aspectos que están dentro de la identidad corporativa de la asociación, y no están de acuerdo con el logo y los colores institucionales.

La imagen que proyecta el personal administrativo para la mayoría es favorable según los datos de los cuestionarios, manifiestan estar conformes porque son eficientes, satisfacen sus necesidades, existe profesionalismo, generan una imagen seria de la institución, son cordiales, educados, existen buenas relaciones humanas para cuando algún representante se acerca a solicitar información o servicios.

### **5.8.7Objetivos de comunicación externa de la ASOJUPAR-P**

- ✓ Generar conocimiento y notoriedad de la asociación de juntas parroquiales ante los públicos.
- ✓ Llegar a los públicos con mensajes diferentes.

- ✓ Implementar un área de comunicación que esté a cargo de un profesional en la rama.
- ✓ Mantener buenas relaciones con los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha.
- ✓ Implementar herramientas de comunicación externa que permitan la divulgación de la información especialmente a las juntas parroquiales.
- ✓ Firmar convenios institucionales con medios de comunicación públicos y privados para lograr espacios en donde se pueda informar a la comunidad sobre el trabajo que realizan los gobiernos parroquiales de Pichincha en beneficio de sus circunscripciones.
- ✓ Manejar apropiadamente la imagen corporativa de la Asojupar-p.
- ✓ Firmar convenios con las universidades que mantienen la rama de comunicación social, para que sus estudiantes realicen pasantías en la Asojupar-p.
- ✓ Reforzar la capacidad de comunicación con los vocales de las juntas parroquiales rurales.

### **5.8.8 Estrategia de comunicación externa público por público:**

#### **5.8.8.1 Definición de la imagen objetivo de la ASOJUPAR-P**

La ASOJUPAR-P pretende cumplir con el trabajo encomendado por sus miembros rectores que son los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha, para lo cual hará fiel cumplimiento y compromiso con lo estipulado en el estatuto vigente que la rige. Se consolida como una institución de representación provincial que pretende proyectar ante todo la institucionalidad; es decir, una institución estructurada, organizada con un nivel igual o superior al resto de niveles de gobierno.

Pretende ser pionera en el fomento de la integración entre gobiernos parroquiales para que cada junta mantenga buenas relaciones entre sí mismas y con el resto de organismos vinculados a la ruralidad de Pichincha; por otro lado su trabajo mantendrá concordancia con sus objetivos generales.

Esta instancia será la mediadora y será la interlocutora con representantes de los otros niveles de gobierno para propender a buscar diferentes alternativas de apoyo y soporte en beneficio de los gobiernos parroquiales rurales manteniendo siempre presentes sus valores institucionales y cumplir con la misión establecida.

Para el logro de las relaciones comunicacionales efectivas con los 52 gobiernos de Pichincha y para alcanzar una cobertura óptima de sociabilización con las juntas, trabajará en el fortalecimiento primero institucional lo cual le permitirá organizar y planificar adecuadamente el área de comunicación interna mediante la implementación de un departamento de comunicación y el incremento de otras herramientas que optimizaran el trabajo de sus servidores a la hora de comunicarse con los gobiernos parroquiales y segundo se buscaran e implementaran alternativas y estrategias de comunicación para poder llegar al público objetivo con los mensajes adecuados, así como también generar estrategias y establecer lazos comunicativos más estrechos con otras entidades que de cierta forma aportan para el desarrollo de las juntas parroquiales y por último mantener buenas relaciones con medios de comunicación para consolidar trabajos mancomunados y generar información adecuada a través de los mismos mediante la firma de convenios.

#### **5.8.8.2 Mensajes Fuerza de la ASOJUPAR-P**

Los mensajes fuerza deben ir direccionados a los públicos externos primarios y secundarios identificados.

##### **✓ Gobierno central**

La Asojupar-p se consolida como una instancia organizativa y representativa de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales de la provincia de Pichincha, defenderá los intereses comunes y velará por el cumplimiento de los objetivos y estrategias de los GAD's parroquiales con los de los otros niveles de gobierno.

##### **✓ Gobierno provincial**

La cohesión y cooperación garantizarán el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y eso se logrará a través de programas y proyectos que

promueva la Asojupar-p en coordinación con el Consejo provincial para el desenvolvimiento eficiente de la ruralidad en cada una de sus circunscripciones.

✓ **Gobierno municipal**

El trabajo coordinado y corresponsable es el punto de partida entre las entidades municipales y la Asojupar-p, esto garantizará mayor eficacia en el logro de los objetivos con resultados favorables.

✓ **CONAGOPARE**

La asociación de de juntas parroquiales de la provincia al ser una instancia organizativa territorial del CONAGOPARE, trabajará en la activación de mecanismos de unificación provincial mediante la gestión por procesos gobernantes o estratégicos, procesos operativos, procesos habilitantes de apoyo, y procesos habilitantes de asesoría.

✓ **52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha**

La Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha es una institución pública que ejerce la representación de los intereses comunes de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales de Pichincha, mediante procesos de fortalecimiento, capacitación, asistencia técnica, y formación de la ruralidad de la provincia a través del trabajo en equipo, unión, participación, democracia, integración.

✓ **Asociaciones de cantonales de juntas parroquiales**

La Asojupar-p reconoce otras instancias de organización por lo cual reafirma el trabajo mancomunado con las entidades asociativas cantonales con el propósito de adherirse al trabajo que ejecuta cada gobierno parroquial y garantizar el fortalecimiento de las mismas.

✓ **Ministerios y ONG's**

La Asojupar-p trabajara por generar oportunidades de cooperación con entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, procurará mantener buenas relaciones con estas instituciones para la consecución de proyectos benéficos por el desarrollo de cada gobierno parroquial.

## ✓ Medios de comunicación

Uno de los principios de la Asojupar-p es la transparencia, que se basa en hacer pública la información acerca de sus acciones mediante la gestión en los medios de comunicación. Esta institución pretende estar posicionada ante la opinión pública con una imagen positiva, para lo cual demostrará trabajo y resultados óptimos ante los medios de comunicación.

### 5.8.8.3 Mix de comunicación externa

El mix de comunicación externa comprende los medios y herramientas de comunicación que permiten emitir mensajes y la fluidez de información hacia el exterior, direccionada a los públicos objetivos externos primarios y secundarios.

El mix de comunicación externa parte de un principio indispensable en la institución, es decir el comunicarse adecuadamente para evitar la desinformación y para esto en primera instancia hay que impulsar el mejoramiento de la comunicación interna y como lo he mencionado en ocasiones anteriores hay que crear un departamento de comunicación para que desde ahí se haga el tratamiento y gestión de la información y se prevea el uso de la variedad de medios comunicativos que existen hoy en día para emitir mensajes a los diversos públicos.

La comunicación debe ser multidireccional, debe tener una amplia participación, se debe establecer en base a objetivos. Para garantizar una buena comunicación se debe incorporar elementos de innovación e implantación de nuevas tecnologías.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados a representantes de los gobiernos parroquiales rurales la mayoría de ellos consideraron que es necesario se implemente: periódico institucional, página web, revista, afiches y folletos.

#### 5.8.8.3.1 Internet

Esta herramienta de comunicación constituye “*la expresión de un nuevo sistema y forma de producción, distribución y circulación de la información*”<sup>73</sup>. Es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad debido a la facilidad de conexión que

---

<sup>73</sup> JURADO, Romel, diagnóstico de las políticas de TIC en el Ecuador, FLACSO, Quito-Ecuador, p. 13.

provee, a partir de la existencia de esta herramienta se permite el uso de las demás bondades como las que continuación se explican.

#### **5.8.8.3.2 Comunicación web**

Permite que la Asojupar-p, esté registrada en buscadores u otros directorios que se encuentran en el portal web, para que mediante este mecanismo de comunicación la asociación pueda estar registrada en los resultados que arrojan los buscadores más utilizados (google) en la actualidad.

En la actualidad vivimos en un mundo tecnologizado, la comunicación es virtual y a través de redes, por lo tanto sería necesario que la Asojupar-p canalice mediante el departamento de comunicación y de informática esta alternativa para que la asociación sea más conocida a través de la web.

#### **5.8.8.3.3 Pagina web**

Es un espacio virtual que contiene enlaces a otros documentos o páginas de texto, donde se amplía o hay más información relacionada.

La Asojupar-p actualmente no cuenta con una página web propia, en la anterior administración tomaba prestado de las juntas parroquiales de Quito ([www.joyasdequito.com](http://www.joyasdequito.com)) un espacio para poder difundir cierta información que lamentablemente era desactualizada.

La administración actual hace hincapié en este tema razón por la cual el presidente de la institución ha manifestado que en los próximos meses la Asojupar-p ya contará con una página web propia en donde constantemente se realizara la debida actualización de información; como es una institución pública del Gobierno es recomendable se registre de la siguiente manera: [www.asojuparpichincha.gob.ec](http://www.asojuparpichincha.gob.ec)

Este mecanismo de comunicación externa servirá como nexo de comunicación entre la Asojupar-p y los 52 gobiernos parroquiales rurales ya que ellos podrán mantenerse informados de las diferentes actividades y proyectos que maneja la institución en beneficio de la ruralidad de Pichincha.

#### **Objetivos**

- ✓ Facilitar la divulgación de información y mayor accesibilidad a la misma por parte de las juntas parroquiales.
- ✓ Posicionar ante la opinión pública la imagen institucional de la Asojupar-p como una institución que representa a los 52 gobiernos parroquiales de Pichincha.
- ✓ Promocionar los servicios que brinda la Asojupar-p a los gobiernos parroquiales.
- ✓ Ser un portal comunicativo, informativo, interactivo al servicio de los gobiernos parroquiales.

### **Características**

- ✓ Clara, dinámica, interactiva
- ✓ Información actualizada
- ✓ La navegación deberá ser sencilla y directa.
- ✓ Se deberán manejar los colores corporativos de la Asojupar-p
- ✓ Es necesario que para el diseño se tome en cuenta lo siguiente: las pestañas o botones del banner (encabezado de la página web), deberán tener información relevante a la asociación como por ejemplo:
  - **Inicio:** es la página principal que se proyecta al momento en que se digita la dirección web ([www.asojuparpichincha.gob.ec](http://www.asojuparpichincha.gob.ec)).
  - **ASOJUPAR-P:** Misión, visión, principios, valores, estructura de la Asojupar-p, historia, y un registro de todos los 52 Gobiernos Parroquiales Rurales de Pichincha.
  - **Ruralidad:** En esta pestaña o botón se deberá considerar a los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha, al momento de dar clic sobre esta pestaña deberán aparecer los nombres de las parroquias y dentro de eso se pueda colocar información de cada una de ellas.
  - **Noticias:** Es el espacio en donde se actualizara permanentemente la información o noticias de las actividades y gestiones que realizan las

autoridades de la Asojupar-p, como también de las parroquias rurales, por lo general se ubica información de interés parroquial.

- **Galería y Videos:** se subirán videos o fotos de las actividades que realizan los directivos y una breve descripción de la misma.
  - **Legislación:** Esta pestaña contendrá la ley de transparencia y otras de interés para la asociación.
  - **Contáctenos:** se registrarán el directorio telefónico y los correos electrónicos.
  - **Intranet:** Es el espacio que permite que internamente se comuniquen o contacten las servidoras públicas.
- ✓ De preferencia para mayor formalidad la distribución de espacios se la debe realizar verticalmente y se la dividirá en tres partes, las dos de los lados serán más angostas que la del centro.
  - ✓ Deberá mantener un espacio para los comentarios y sugerencias.
  - ✓ En la parte inferior se pueden ubicar las páginas de las instituciones con las cuales se entrelazan: presidencia, ministerios, banco central, CONAGOPARE, etc.
  - ✓ El pie de página deberá contener la dirección, contactos, correo electrónico, año, etc.
  - ✓ Se deberán también ubicar la dirección de las diferentes redes sociales en las que se encuentra registrada la Asojupar-p.

#### **5.8.8.3.4 Periódico Institucional**

Es un canal de comunicación que permite comunicar e informar a su público objetivo sobre lo que acontece dentro y fuera con relación a la institución. En el caso de la Asojupar-p este medio estará dirigido al personal interno, a los gobiernos parroquiales rurales de Pichincha, instituciones públicas, ONG, empresas privadas, cooperantes, instituciones aliadas, etc.

Por lo cual como estrategia de comunicación se recomienda crear y diseñar un periódico institucional de la Asojupar-p y difundirlo al público interno como externo.

### **Objetivo**

Comunicar e informar al público objetivo sobre el trabajo que realiza la Asojupar-p en beneficio de los gobiernos parroquiales.

### **Características**

- Comunica e informa a un público objetivo.
- Puede ser impresa o virtual.
- Se elaborará cada seis meses

#### **5.8.8.3.5 Revista**

Es también un medio de comunicación impreso eficaz, ya que permite que la información se difunda y llegue a los gobiernos parroquiales, además es un medio en donde de manera global se puede comunicar de la variedad de actividades que realiza la Asojupar-p y a su vez puede destinar un espacio para que en cada emisión se incluya a los gobiernos parroquiales con la información que ellos deseen publicar.

La Asojupar-p deberá mediante el departamento de comunicación diseñar y crear una revista que circule cada determinado tiempo, dependiendo de los recursos económicos de la institución o a su vez se puede buscar otras alternativas de de financiamiento mediante convenios o con auspiciantes.

Se puede considerar que esta revista sea más participativa e incluyente a diferencia del periódico institucional, ya que aquí los gobiernos rurales pueden tener más amplitud para promocionar a sus parroquias en las diferentes manifestaciones; se recomienda que sea una revista tipo turística e informativa en donde la información corresponda principalmente a los Gad`s parroquiales.

### **Objetivo**

Generar espacios de divulgación de información para los gobiernos parroquiales.

### **Características:**

- ✓ Deberá manejar colores llamativos.
- ✓ La tipografía debes ser semi informal.

- ✓ La imagen deberá primar, no se recomienda acumulación de textos.
- ✓ Debe contener temas de interés público y actualizado.

#### **5.8.8.3.6 Afiches y folletos**

Son un medio de comunicación necesario en ocasiones, los afiches se suelen utilizar cuando se van a realizar eventos en el caso de la Asojupar-p pueden tomar en cuenta este medio de comunicación para cuando se realicen foros, talleres, seminarios, cursos, etc.

Por otro lado los folletos se podrían reproducir con la información de la Asojupar-p como por ejemplo: misión, visión, principios, historia, estructura del directorio, etc. Esto permitirá que los públicos externos de manera rápida y concisa se informen a donde se direcciona esta institución.

#### **Características**

- ✓ Deben contener información rápida y concisa.
- ✓ Dependiendo del evento se hará uso de la imagen y texto.
- ✓ Se debe procurar manejar los colores institucionales.
- ✓ El logo de la Asojupar-p nunca debe faltar en este tipo de medios de comunicación externa.

#### **5.8.8.3.7 Video institucional**

El video institucional es una herramienta que permite comunicar y fortalecer la imagen de una organización en este caso de la Asojupar-p. Además sirve como presentación de sus objetivos, actividades, proyectos a realizarse, su proyección a futuro.

La Asojupar-p deberá considerar dentro de sus estrategias de comunicación la elaboración un video institucional y difundirlo en los eventos que realiza con los gobiernos parroquiales y a su vez debería entregar una copia del mismo a cada gobierno parroquial.

#### **Objetivo**

Comunicar, informar y fortalecer la imagen de la asociación de juntas parroquiales rurales de Pichincha, reafirmando también posición y prestigio dentro de la sociedad.

### **Características**

- Ayuda a fortalecer la imagen de la institución.
- Comunica e informar al público sobre las actividades en las que participa la Asojupar-p.

#### **5.8.8.3.8 Tarjetas de presentación**

Es un documento con información concisa sobre alguien o algo, en este caso forma parte de la identidad corporativa de la Asojupar-p, permitiría mayor seriedad y formalidad a la hora de intercambiar contactos con instituciones o personas importantes, es parte de la presentación e identidad institucional de la asociación; sirven para reforzar el contacto entre empresas y personas con la idea de dejarles una posibilidad de comunicación, sirven también como una estrategia de marketing y son una excelente herramienta de negocios entre instituciones y personas.

Las buenas tarjetas de presentación, pueden llevar uno o más aspectos de diseño visual para transmitir un mensaje, dejar una impresión o simplemente agradar a la vista.

La Asojupar-p debería incrementar esta herramienta de comunicación externa en la cual se debería considerar la siguiente información:

- ✓ Nombre de la institución
- ✓ Logotipo de la Asojupar-p
- ✓ Representante Legal-Presidente
- ✓ Slogan institucional (alternativo)
- ✓ Servicios que ofrece la Asojupar-p
- ✓ Números telefónicos, fax, correo electrónico y página web.

### **Características**

- ✓ Se deberán manejar los colores institucionales de la Asojupar-p
- ✓ Deberá llevar el sello o logotipo distintivo de la Asojupar-p
- ✓ Los términos a utilizarse deberán ser sencillos y entendibles
- ✓ La tipografía mantendrá la seriedad de la institución.

- ✓ No se debe permitir la aglomeración y exceso de información
- ✓ La cromática no debe ser saturada
- ✓ Es preferible hacer uso de los dos lados para evitar la aglomeración de información.
- ✓ Para mayor presentación y seriedad se recomienda realizar el diseño en sentido horizontal.
- ✓ Pueden ser impresas en diferentes sustratos o diferentes tipos de papel como brillante, mate, liso o grabado.

Se recomienda diseñar una tarjeta de presentación general de la Asojupar-p, a su vez es necesario que cada directivo y miembro de las diferentes áreas tengan su propia tarjeta personal con el mismo diseño institucional ya que eso forma parte de la cultura organizacional de la asociación y fomenta el sentido de pertenencia hacia la misma.

#### **5.8.8.3.9 Material promocional**

Consiste en la aplicación de varias alternativas de comunicación que se suelen utilizar en varias ocasiones, estas reafirman la identidad corporativa de la Asojupar-p y promueven su existencia ante los públicos.

Se puede realizar material promocional como: carpetas, esferos, calendarios, llaveros, reloj de pared, banderas para escritorio. Estos siempre deberán regirse a mantener los colores corporativos y el logo de la Asojupar-p.

La entrega de los mismos se las puede realizar cuando hay talleres de capacitación, asambleas provinciales, reuniones, etc. esto promueve el posicionamiento de la Asojupar-p ante los públicos objetivos.

#### **5.8.8.3.10 Gestión de medios de comunicación**

Forma parte de las relaciones públicas de la asociación de juntas parroquiales, permite que el encargado gestione espacios en medios de comunicación masiva para la divulgación de información respecto al trabajo de la Asojupar-p.

Cabe recalcar que estos medios a utilizarse optimizan recursos, ya que no son espacios contratados; sino, que más bien dependen de la importancia y relevancia de

la información para los medios. Las herramientas que pueden utilizarse como estrategia para la difusión de información son las siguientes:

#### **a) Ruedas de prensa**

La rueda de prensa es un acto informativo convocado por un organismo o identidad al que están invitados los medios de comunicación para que informen sobre los temas a tratarse en ella.

La Asojupar-p puede organizar ruedas de prensa para dar detalles de una actividad e información de interés público.

##### **Objetivo**

Difundir hechos relevantes y de interés para los gobiernos parroquiales y la comunidad

#### **b) Notas de prensa**

Son informaciones relevantes de la organización y de interés social, que se transmiten a los medios de comunicación de masas con el fin de ser difundidos a la comunidad.

La Asojupar-p debe realizar boletines o comunicados de prensa de los hechos o actividades más relevantes en los que participe.

##### **Objetivos**

- ✓ Informar al público externo sobre temas de interés público relacionado con la Asojupar-p
- ✓ Generar una opinión pública positiva, de credibilidad y confianza ante los gobiernos parroquiales y la sociedad.

##### **Características**

- ✓ Es un resumen escrito, oficial y autorizado, sobre un tema determinado, que se distribuye entre los periodistas para que éstos se encarguen de su difusión a través de los medios de comunicación.
- ✓ Es de bajo costo.

#### **c) Entrevistas en medios de comunicación**

La Asojupar-p siendo una institución pública representativa dentro de la circunscripción de Pichincha, es necesario que constantemente haga público el

trabajo que realiza en beneficio de los gobiernos parroquiales rurales de la provincia, por lo cual se recomienda se gestione con medios de comunicación para que se conceda entrevistas a los directivos.

#### **d) Jornadas, conferencias, foros debates**

Este tipo de eventos es necesario hacerlos públicos porque es ahí cuando se puede aprovechar de los medios de comunicación para informar a la sociedad.

#### **e) Estrategia de posicionamiento**

Conociendo que la realidad de posicionamiento de la asociación no es favorable ante los públicos, es necesario generar una estrategia de posicionamiento misma que se dirija a la popularidad de esta institución ante la opinión pública con criterios favorables.

Por lo cual es necesario trabajar y reforzar en el área de gestión de medios ya que a través de ese trabajo se logrará posicionar la imagen que proyecta la Asojupar-p en la mente de las personas, ya que actualmente es comprobado que la televisión llega más que cualquier otro medio, es por eso que tiene importancia el trabajo cohesionado con los medios de comunicación.

Como hemos mencionado anteriormente es indispensable se incrementen más alternativas de difusión institucional como los medios impresos y multimedia ya que eso garantizará que la institución esté presente.

#### **f) Fomento a la participación ciudadana**

La Constitución del Ecuador promueve la libre participación de los ciudadanos/as en todos los procesos públicos, la Asojupar-p debe reforzar y fomentar a la participación de mayoría de sus gobiernos parroquiales en la toma de decisiones especialmente en las asambleas generales que es la máxima autoridad dentro de la institución.

El contacto con los representantes de los 52 gobiernos parroquiales promueve el desarrollo de la Asojupar-p, es importante que en la toma de decisiones que son significativas para el desempeño de la organización se cuente con la mayoría de sus miembros ya que eso garantizará la participación y diversificación de los criterios. Es

necesario se promueva la participación de la mayoría de los presidentes de los gobiernos parroquiales y de los vocales para de esa manera garantizar que las decisiones hayan sido tomadas previos consensos con quienes integran la asociación.

## 5.9 Política de Comunicación Interna

### 5.9.1 Análisis de las fortalezas y debilidades de la ASOJUPAR-P

Como ya habíamos mencionado anteriormente para este diagnóstico se hizo uso del método FODA, en este caso se diagnosticaran las fortalezas y debilidades que posee la asociación en el ámbito interno. A continuación se detallan en recuadro.

**Cuadro 8**

<b>Análisis de las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la ASOJUPAR-P</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidad y ahínco en la gestión para la creación de un departamento de comunicación.	No existe un área, unidad o dirección de comunicación social de la Asojupar-p.
Existe presupuesto para la implementación del área de comunicación.	Falta de difusión de las actividades y logros de la actual administración en medios de comunicación (televisión, prensa, radio).
Uso adecuado de los recursos tecnológicos por parte de las servidoras públicas: correo electrónico, internet, etc.	No poseen intranet, buzón de sugerencias,
Disponibilidad de herramientas de comunicación interna como: teléfono, fax, email.	No se ha elaborado la visión institucional y no se ha divulgado la misión institucional existente.
Fortalecimiento institucional de las servidoras públicas mediante capacitación, talleres, etc.	Aun no se ha creado una página web institucional, ni la revista.
Conocimiento de los diferentes medios y canales de comunicación interna por	Falta de difusión de la misión hacia los públicos.

parte de las servidoras públicas, por ejemplo: actas de reuniones, memorándum, reuniones de trabajo, sesiones ordinarias y extraordinarias, y asambleas.	Aún no se ha creado una visión institucional.
Poseen cartelera informativa.	La cartelera no posee información actualizada ni relevante.
Si se entregan tarjetas personalizadas en fechas especiales a los directivos y empleadas públicas (clima organizacional agradable)	No se utiliza boletín impreso, para informar de actividades urgentes en la asociación.
Capacidad de creatividad por parte de las servidoras públicas para la realización de protectores de pantalla.	No se aprovechan las capacidades intelectuales, por lo cual aún no se han diseñado los protectores de pantalla.
Credibilidad por parte de los públicos externos respecto al trabajo que encamina la administración actual	No poseen un manual de empleados.
Internamente se promueven los valores institucionales.	Existe desconocimiento sobre el concepto de las políticas de comunicación.
Se manejan buenas relaciones comunicativas al interior de la institución entre empleados y directivos a pesar de que existen jerarquías.	No hay señalización, la imagen corporativa es paupérrima.
La Asojupar-p está registrada en las redes virtuales como: facebook.	Por el momento no existen firmas ni convenios con medios de comunicación.
Implementar un plan de comunicación de la Asojupar-p.	
Existencia de material promocional (llaveros, esferos, carpetas, etc.)	

**FUENTE:** la autora, año 2012.

## **5.9.2 Definición de la cultura organizacional dentro de la ASOJUPAR-P**

Retomando los conceptos mencionados en el capítulo uno, la cultura organizacional se expresa mediante los valores, ideales sociales, y creencias que los miembros de una organización llegan a compartir. La cultura se expresa también en la manera de como las organizaciones desarrollan sus actividades, esta abunda en su estructura o sitios físicos, en la forma como da la bienvenida, o se protege de los agentes externos, en su historial de lucha durante buenos y malos tiempos.

### **5.9.2.1 Valores e ideales**

### **5.9.2.2 La Misión de la ASOJUPAR-P**

La Asociación Provincial ejerce la representación de los intereses comunes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Pichincha, procura la articulación de objetivos y estrategias de los GADPRs con los de otros niveles de gobierno; preserva la autonomía de los GADPRs; participa en procesos de fortalecimiento de los GADPRs a través de programas y proyectos de asistencia técnica, capacitación, y formación.

Por otro lado esta organización no posee visión institucional por lo tanto no se contempla en sus estatutos.

En la actualidad según los resultados del cuestionario existe desconocimiento sobre la misión institucional lo cual le pone en desventaja a la organización ya que los representantes de los gobiernos parroquiales no identifican cual es el fin que persigue la institución que los representa.

Por otro lado los empleados de la asociación si tienen conocimiento de la misión institucional que se fomenta, es por eso que ellos también sienten cierto compromiso con los gobiernos parroquiales.

### **5.9.2.3 “Principios de la ASOJUPAR-P”<sup>74</sup>**

El art. 6 de los estatutos actuales de esta institución se describe los siguientes principios:

---

<sup>74</sup> ASOGOPAR-P, Estatuto de la Asociación Provincial de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales, 2011, p. 2,3.

- ✓ **Solidaridad:** construcción de un desarrollo justo, equilibrado, equitativo de los gobiernos parroquiales rurales que la conforman.
- ✓ **Integración:** mantiene la unidad y trabaja en equipo con la Entidad Asociativa Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- ✓ **Eficiencia y eficacia:** ejecuta programas y proyectos, mide sus resultados y mejora continuamente sus procesos.
- ✓ **Transparencia:** rinde cuenta de sus actividades a sus miembros y representados y hace pública la información acerca de las acciones con las tecnologías y medios de su alcance de conformidad con la ley.
- ✓ **Ética y conducta:** los que conforman la asociación provincial esta obligados a denunciar actos ilícitos que sean de sus conocimiento ante el presidente del directorio.
- ✓ **Democracia:** La Asojupar-p respeta y acoge en sus decisiones los pronunciamientos mayoritarios de sus miembros.

### 5.9.3 Comunicación organizacional

#### 5.9.3.1 Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son los medios o herramientas que el personal administrativo usa para comunicarse internamente entre si y a su vez para emitir los mensajes a los públicos, dentro de los canales de comunicación interna tenemos: intranet, correo electrónico, fax, teléfono, etc. Estos canales muchas de las veces les permiten el ahorro de tiempo y facilitan una comunicación instantánea entre un emisor y un receptor de esta manera se genera eficiencia a la hora de trabajar.

La comunicación interna de la Asojupar-p se emite en varias direcciones:

- a. **Comunicación vertical descendente:** las órdenes, los circulares, boletines, y los folletos de la organización constituyen este tipo de comunicación que fluye desde los rangos superiores de la organización en este caso desde el Presidente y Vocales hasta los empleados.

- b. **Comunicación vertical ascendente:** aquí fluye la información desde los rangos inferiores hacia los rangos superiores; es decir, desde los empleados hacia la gerencia, en este tipo de comunicación los empleados tienen la capacidad de expresarse y manifestarse ante el nivel directivo de la organización, por ejemplo, encuestas, reuniones con los directores.
- c. **Comunicación lateral u horizontal:** este tipo de comunicación se evidencia entre los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización; es decir, que la comunicación fluye de manera igual.

### **5.9.3.2 Canales de comunicación para difusión de mensajes**

Como ya se ha mencionado en ocasiones anteriores la asociación internamente cuenta con una Asistente de Presidencia, Directora Financiera, Contadora y Secretaria recepcionista, usualmente estas personas utilizan los canales de comunicación que tienen a la mano y que en definitiva son los medios tradicionales que por el hecho de ser instantáneos se usan con frecuencia, en este caso son los mismos canales de comunicación interna que se usan para la difusión de los mensajes e información a los públicos externos; hasta el momento la asociación aun no ha definido las políticas de comunicación internas y externas que son indispensables para generar propuestas o estrategias de uso de herramientas o medios de comunicación que permitan emitir los mensajes al público.

La comunicación que se emite hacia el exterior es formal e institucional ya que se transmite mediante el uso de las herramientas adecuadas de comunicación y contienen mensajes supervisados y abalizados por la jerarquía de la organización, en este caso por el Presidente.

## **5.9.4 Clima organizacional, estados de opinión y autoimagen actuales de la ASOJUPAR-P**

### **5.9.4.1 Clima organizacional**

Las actitudes y reacciones del personal administrativo ante un estímulo forman parte del clima organizacional de la Asojupar-p, se considera también como clima organizacional de una institución el conjunto de valores, objetivos, reglas de

funcionamiento y fines que promueve determinada organización y que le permite ser diferente de las demás organizaciones.

La Asojupar-p, es una institución legalmente constituida nace con la necesidad de que exista una organización representativa de los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha ante otros organismos, desde su promulgación como toda institución seria que ejerce representatividad se ha regido bajo principios y objetivos acorde a su institucionalidad y que le ha permitido ser disímil a otras entidades públicas. Todas estas acciones que se han venido cosechando hacen que hoy por hoy la asociación tenga presencia y proyecte una imagen seria ante los públicos,

También se evidencia la comunicación informal debido a que esta se establece entre los empleados de la organización, en muchos de los casos esta información puede ser más fuerte que la comunicación formal por tal razón siempre hay que tomarla en cuenta. Los directivos son asequibles a las opiniones o criterios que emiten sus empleados públicos, es decir son receptivos ante sugerencias del personal que conforma la asociación, sus pronunciamientos si son tomados en cuenta por el directorio.

#### **5.9.4.2 Imagen del personal administrativo**

Como ya lo hemos dicho en temas anteriores la imagen que proyecta el personal que labora en la asociación es: seria, proyecta profesionalismo, presencia, compromiso, lealtad, etc. ante los representantes de los gobiernos parroquiales rurales. Los empleados públicos procuran en lo posible generar confianza ante las personas que visitan las oficinas de la asociación siendo actitudes que se reflejan en ellos las siguientes: cordialidad, amabilidad, respeto, gentileza, responsabilidad, educación, agilidad, eficiencia y eficacia. De cierta forma se evidencia una respuesta positiva del personal administrativo.

#### **5.9.4.3 Relación entre empleados**

El clima organizacional lo crean los empleados de la Asojupar-p, en este sentido un aspecto positivo es que dentro del área administrativa sólo trabajan cuatro personas (mujeres), esto permite que las relaciones entre servidores públicos sean favorables y el fluido de los malos entendidos sea escaso ya que la comunicación personal es más

eficiente entre los empleados por el hecho de que son pocos y además existe más confianza y afinidad entre ellas por el hecho de ser mujeres.

Las relaciones que se manejan entre empleados son de amistad, compañerismo, profesionalismo, confianza, entrega, solidaridad, honestidad, tolerancia, honradez, puntualidad, responsabilidad, equidad, motivación y colaboración etc.

#### **5.9.4.4 Ambiente laboral**

El ambiente laboral es positivo, primero porque existen buenas relaciones y comunicación entre directivos y empleados y segundo porque son pocos servidores y pocos directivos, existen espacios y momentos en los que pueden compartir e interactuar entre todos los compañeros, todos estos aspectos genera un clima organizacional estable.

Las buenas relaciones que a diario se practican entre empleados de la Asojupar-p permiten que el trabajo en equipo sea eficiente y responsable además les permite alcanzar los objetivos planteados y eso genera cierto gusto y satisfacción entre ellos y a su vez se proyecta una actitud positiva a los usuarios.

#### **5.9.4.5 Valores, creencias, y comportamientos**

Todas las personas van cultivando valores, creencias y comportamientos de acuerdo a su experiencia y formación, muchos de ellos se los inculcaron en sus hogares y otros en cambio los fueron adoptando y adquiriendo de acuerdo al medio en que se encuentran; en este sentido los empleados de la Asojupar-p resaltan lo siguiente:

- ✓ **Valores:** morales, respeto, sinceridad, honestidad, tolerancia, honradez, puntualidad, amistad, calidad y equidad.
- ✓ **Creencias:** religiosas, superación, optimismo, celebraciones en fechas sociales.
- ✓ **Comportamientos:** positivos, respeto en la toma de decisiones, formales.

## **5.9.5 Estados de opinión y autoimagen de la ASOJUPAR-P**

### **5.9.5.1 Estados de opinión**

Los empleados tienen un compromiso leal con la institución razón por la cual están comprometidos con el trabajo que ésta realiza en beneficio de los 52 gobiernos parroquiales rurales de pichincha, confían plenamente en las capacidades que tienen los directivos para sacar adelante y proyectar una imagen positiva de la asociación, manifiestan que si es necesario el que se implemente un departamento o dirección de comunicación ya que eso les permitirá optimizar el tiempo y mejorar la calidad de difusión de los mensajes, mantener informados a los gobiernos parroquiales de las actividades que realiza la asociación.

Por otro lado también manifiestan que las instalaciones no han sido las mejores, pero, a pesar de aquello el trabajo que realizan va enfocado a satisfacer las necesidades de los usuarios.

### **5.9.5.2 Autoimagen de la ASOJUPAR-P**

Para determinar la autoimagen que tienen los empleados a cerca de la asociación se tomó en cuenta los resultados que se obtuvieron a través de los cuestionarios que se aplicaron a las cuatro empleadas públicas que laboran en esta institución, resumiendo sus criterios se obtuvo lo siguiente: la asociación trabaja por brindar un mejor servicio del que antes se daba a los gobiernos parroquiales rurales de pichincha, brinda asesoría legal, financiera, administrativa, para la efectividad de la gestión de los gobiernos parroquiales.

## **5.9.6 Política de Recursos Humanos de la ASOJUPAR-P**

De los cuatro empleados públicos de la asociación dos manifiestan que si existen políticas de recursos humanos, mientras que las otras dos personas afirman que no existen; dentro de la organización no se han definido políticas internas de recursos humanos pero el personal que labora se rige bajo las normativas que establece la LOSEP (Ley de servicio público), internamente no existe un manual de trabajador en donde se identifiquen las obligaciones y derechos que tienen que deben respetar las servidoras públicas dentro de la organización.

Según el representante de asociación Wilson Rodríguez afirma que no poseen políticas de recursos humanos; pero si se sujetan a las normativas que establece la ley, por ejemplo el tener contratos de cada uno de las colaboradoras, el control del

personal lo fiscaliza el mismo presidente o cualquiera de los miembros del directorio, en la asociación y en la demás juntas parroquiales todas la personas somos de libre remoción, nosotros podemos dar estabilidad laboral al trabajador de acuerdo al tiempo que dure en funciones el directorio.

Se evidencia que existe desconocimiento por parte de las servidoras públicas sobre la definición de lo que son las políticas de recursos humanos y existe confusión con la normatividad que maneja la LOSEP.

### **5.9.7Objetivos de Comunicación Interna de la ASOJUPAR-P**

- ✓ Lograr un trabajo eficiente mediante la planificación del uso de nuevos canales y medios de comunicación interna.
- ✓ Capacitación y sensibilización a las servidoras públicas y directivos sobre las bondades que hoy en día nos ofrece la comunicación para el mejoramiento de del trabajo interno de la asociación.
- ✓ Fortalecer el clima organizacional entre servidoras públicas y el directorio mediante la programación de talleres, capacitaciones, cursos, conferencias, etc.
- ✓ Difusión de la misión, y principios a las servidoras públicas para el fomento del sentido de apropiación y compromiso hacia la asociación por parte de las trabajadoras.
- ✓ Incrementar el nivel de participación, e interacción entres las servidoras públicas y el directorio para mantener las buenas relaciones laborales y un adecuado clima organizacional.
- ✓ Capacitar al área administrativa para que la institución proyecte profesionalismo ante los 52 gobiernos parroquiales rurales de la provincia de Pichincha.
- ✓ Implantación de la visión institucional.

## **5.9.8 Estrategia de comunicación interna:**

### **5.9.8.1 Definición de autoimagen objetivo**

Según el diagnóstico aplicado a las cuatro servidoras públicas de la Asojupar-p, se pudo concluir que esta institución es una entidad seria, que proyecta profesionalismo, promueve la unión, la equidad e inclusión, de los 52 gobiernos rurales y que trabaja en beneficio de las parroquias de Pichincha mediante la asesoría legal, administrativa, y financiera que claramente está estipulado en los estatutos vigentes de la asociación, es así que se evidencia el compromiso que existe por parte de las servidoras con el trabajo que promueve la institución.

### **5.9.8.2 Mensajes Fuerza**

Los mensajes fuerza van direccionados para los públicos internos de la Asojupar-p.

#### **✓ Directorio**

Preservar en todo momento y lugar los principios de integración y unidad parroquial, cantonal y provincial. Trabajar arduamente por el éxito de la institución a la que representan y en si por la ruralidad de la provincia en general.

#### **✓ Servidoras públicas**

Reafirmar el compromiso con sus colaboradoras garantizándoles estabilidad laboral hasta el cese de la administración actual, para lo cual fomentara un clima organizacional agradable, ameno, de confianza, de participación y compañerismo.

### **5.9.8.3 Mix de Comunicación Interna**

El mix de comunicación consiste en hacer uso de los medios y canales de comunicación que permiten el tránsito de mensajes al interior de la Asojupar-p.

Para hacer uso de los medios y canales de comunicación en la asociación es necesario identificar la estructura formal de la asociación de juntas, esta estructura se contempla en los estatutos a los cuales se rige la asociación se especifica las autoridades con sus funciones y roles, se establecen los mecanismos de participación y la toma de decisiones; por otro lado el organigrama forma parte de la estructura

formal de la Asojupar-p , este permite establecer un orden jerárquico y relación de dependencia que tienen y se describen los cargos que existen en la organización.

### 5.9.8.3.1 Organigrama estructural de la asociación provincial de gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales



**Fuente:** Organigrama estructural de la Asociación Provincial de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales, 2012.

### 5.9.8.4 Comunicación organizacional

#### 5.9.8.4.1 Visión Institucional de la ASOJUPAR-P

La visión “*es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección*”<sup>75</sup>, es una imagen proyectada en el futuro de la organización, es algo que convoca los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

La Asojupar-p en sus estatutos no ha fijado la visión institucional, por lo cual es necesario que en toda institución pública se cree la misión y visión ya que forman parte de la identidad de la asociación, es la imagen que se transmite y que se quiere lograr a futuro. Para que la asociación de juntas parroquiales fije la visión institucional deberá considerar los siguientes aspectos:

<sup>75</sup>CAMISAGA, Elena, GUERRERO Miguel, y otros, planificación estratégica, metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias, s/p.

- ✓ Se deberá tomar en cuenta los valores e ideales que comparten los integrantes de la Asojupar-p.
- ✓ Son las proyecciones futuras que pretende alcanzar la asociación.
- ✓ Es el QUERER SER, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, ¿en dónde queremos estar en los próximos años?
- ✓ La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos.
- ✓ La visión debe estar compuesta por un objetivo específico, en lograr en un mediano o largo plazo.
- ✓ En la visión los deseos se convierten en objetivos y compromisos claros y ubicados en el tiempo.
- ✓ La visión fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentiva a que desde el líder hasta el último colaborador que se ha incorporado en la organización, realicen acciones conforme a lo que se indica en la visión.

#### **5.9.8.4.2 Dirección de comunicación de la ASOJUPAR-P**

Como menciona Nuria Saló en su libro una gran empresa necesita de un departamento de comunicación formado por profesionales del periodismo, de la comunicación audiovisual, de relaciones públicas y de gestión empresarial.

Conociendo la relevancia que tiene una dirección o departamento de comunicación hoy en día en una organización, se propone la creación de un espacio específico dentro de la Asojupar-p que esté conformado por un director o coordinador de comunicación, un diseñador gráfico o multimedia, y un reportero mismos que serán responsables de desarrollar, dirigir, planificar los procesos de comunicación y la divulgación de la información interna como externa y que aseguren el flujo de información que gestione la institución.

La dirección de comunicación deberá trabajar por la información, la imagen y la identidad de la Asojupar-p.

#### **5.9.8.4.3 Funciones de la dirección de comunicación de la ASOJUPAR-P**

- ✓ Diseñar y divulgar las estrategias internas y externas y políticas de comunicación de la Asojupar-p a los diferentes públicos.
- ✓ Diseñar, planificar y ejecutar un plan de comunicación interna y externa para la Asojupar-p.
- ✓ Diseñar estrategias de comunicación interna, que fomenten el clima y ambiente organizacional.
- ✓ Gestionar e implementar medios y canales de comunicación internos, así como también herramientas medios alternativos de comunicación externos, para mejorar los procesos de comunicación dentro y fuera de la organización.
- ✓ Fomentar la integración y participación de todo el personal interno, mediante actividades para reforzar el clima laboral.
- ✓ Mantener informado a los públicos internos y externos de la Asojupar-p mediante el uso de los diferentes medios sobre las actividades que se llevan a cabo o aquellas en las que participe la institución y sus integrantes.
- ✓ Gestionar y coordinar con el aval de los directivos de la asociación convenios con medios de comunicación públicos y privados para la obtención de espacios en donde se pueda informar sobre el trabajo de la institución y hacer partícipes a las diferentes parroquias rurales de Pichicha.
- ✓ Innovar y actualizar constantemente los sistemas de información mediante el uso de las TICS.
- ✓ Lograr la aprobación de trabajos mancomunados con instituciones superiores de educación para que sus estudiantes de la carrera de comunicación social hagan pasantías en la Asojupar-p.
- ✓ Informar constantemente para evitar el rumor dentro de la institución.

#### **5.8.9.4.4 Director de Comunicación**

*“El director de comunicación tienen la máxima responsabilidad sobre la imagen de la empresa”<sup>76</sup>*, por otro lado Nuria Saló manifiesta que *“El director de comunicación*

---

<sup>76</sup><http://www.bicgalicia.es>-, Manuales prácticos de la PYME, como elaborar el plan de comunicación, p. 35.

*es el responsable de coordinar, definir y concretar las estrategias, planes y procesos de comunicación en sus diferentes ámbitos de aplicación”.*<sup>77</sup>.

El director de comunicación, es la persona activa, responsable de definir las políticas de comunicación de la Asojupar-p en coordinación con los miembros del directorio, será quien defina los mensajes y las acciones que se desarrollaran en materia de comunicación, además es quien se encargue de de gestionar convenios con los diferentes medios de comunicación y desarrollar las estrategias necesarias de la imagen de la asociación.

De esta forma el director de comunicación en la Asojupar-p se convierte en un ente fundamental del proceso directivo y es por eso que debe mantener buenas relaciones con sus superiores (presidente, vocales, área administrativa) debe estar integrado en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos.

El director de comunicación debe ser capaz de diseñar, dirigir, definir, ejecutar y promover la comunicación de la Asojupar-p.

#### **5.9.8.4.5 Funciones del director de comunicación**

- ✓ Proporcionar asesoría interna (miembros de la organización) y externa (52 gobiernos parroquiales rurales de la provincia) dentro del ámbito comunicacional en la asociación.
- ✓ Aplicar una auditoría de comunicación anual a la Asojupar-p
- ✓ Elaborar un plan de comunicación anual de la Asojupar-p
- ✓ Comunicar y enseñar a comunicar.
- ✓ Estratega y directivo
- ✓ Organizador, crear sistemas de comunicación para el posicionamiento de la asociación.
- ✓ Debe ser pedagogo de las estrategias que diseñe para que se cumplan dentro de la asociación.

---

<sup>77</sup>SALÓ, Nuria. “Aprender a comunicarse en las organizaciones”. Editorial Paidós, Barcelona-España 2005, p. 38.

- ✓ Presentar las necesidades de comunicación que tiene la Asojupar-p, para que los directivos generen recursos para satisfacer dichas necesidades.
- ✓ Facilitador y asesor de sus colaboradores dentro de su área (diseñador gráfico o multimedia, reportero).
- ✓ Aprobar y autorizar mediante el consentimiento de los directivos de la asociación la emisión de información especialmente en medios de comunicación.
- ✓ Gestionar la relación con los medios de comunicación.
- ✓ Ser la voz de los grupos de interés o stakeholders.

#### **5.9.8.4.6 Diseñador gráfico o multimedia**

Es la persona encargada del proceso, creación, diseño, edición de los diferentes productos audiovisuales que quiera desarrollar la asociación de juntas parroquiales en los diversos ámbitos comunicativos sean estos medios impresos, digitales, radiales, televisivos, etc.

El diseñador deberá coordinar con los directivos de la asociación y con el director de comunicación para aprobar los productos multimedia que serán difundidos en beneficio de la organización.

#### **5.9.8.4.7 Reportero/a**

Generalmente el perfil de un reportero/a esta esquematizado en la especialidad de comunicación social (periodismo de investigación, comunicación para el desarrollo, comunicación multimedia, etc.), es la persona encargada de la obtención y tratamiento de la información que sale de la gestión y las actividades que realiza la asociación en beneficio de los 52 gobiernos parroquiales rurales, para su publicación en los diferentes medios y herramientas de comunicación a utilizarse. Este profesional será autorizado y supervisado por el director de comunicación para la realización de su trabajo.

#### **5.9.8.4.8 Objetivo de la dirección de comunicación**

Esta estrategia de comunicación tiene como fin reforzar el trabajo de comunicación en la asociación, permitirá que con el conocimiento de causa un profesional en la materia proponga alternativas, genere estrategias, políticas, convenios y acciones encaminadas a fortalecer el flujo de la información que se emite desde la Asojupar-p a sus públicos internos y en especial externos; garantizará que la labor comunicativa sea la adecuada, este acorde con los objetivos y misión institucional y cumpla los parámetros profesionales para que la imagen de la organización genere seriedad institucional.

#### **5.9.8.5 Cultura organizacional**

A continuación la siguiente estrategia de comunicación está encaminada en los parámetros de la cultura organizacional, aquí se hace referencia a las herramientas de comunicación que se deberían usar en el ámbito interno de la Asojupar-p.

##### **5.9.8.5.1 Herramientas e instrumentos de comunicación**

Son alternativas que permiten que la información transite de manera eficaz al interior de la organización para que sea reproducida entre los miembros del directorio y las diferentes áreas.

Los instrumentos de comunicación deben racionalizar, homogenizar, regular y facilitar la comunicación dentro de la asociación.

##### **5.9.8.5.2 Instrumentos digitales o Tic's**

La inmediatez de la comunicación virtual ha logrado desplazar y reemplazar la comunicación tradicional por las ventajas que ofrece. La comunicación digital hoy en día es el nexo comunicativo entre personas e instituciones sin importar la distancia y hora. En la Asojupar-p, estas herramientas son utilizadas para difundir información confidencial entre directivos con sus funcionarios de área.

##### **5.9.8.5.2.1 Intranet**

Es una red informática interna al cual solo tienen acceso los miembros o personal de la asociación de juntas (presidente, vocales y áreas administrativas). Esta herramienta permite desarrollar virtualmente todas las acciones de comunicación interna tradicionales: foros, debates, charlas on-line, video conferencias, buzón de sugerencias o quejas, boletín de noticias, revistas virtuales, entre otros.

En la actualidad la asociación no dispone de este servicio de comunicación interna; pero, se recomienda que la intranet deba ser atractiva, interactiva, sencilla para de esa forma incentivar al público interno a hacer uso de la misma dentro de su ámbito laboral, fomentando de esta forma el sentido de pertenencia y cultura organizacional.

### **Características de la intranet**

- ✓ Envía y recibe información en cualquier momento y lugar.
- ✓ Comparte base de datos e informes.
- ✓ Organiza la gestión interna de la empresa.
- ✓ Informa de la actualidad de la empresa y de sus miembros.
- ✓ Promueve la integración
- ✓ Posee un directorio de empleados, directivos, asociaciones, organismos públicos, información de publicidad, información financiera, información sobre los servicios, etc.

### **Objetivo**

Permite agilizar la gestión de la comunicación interna desde los directivos hasta los servidores públicos de la Asojupar-p, fomenta el flujo de información bidireccional optimizando y agilitando los procesos comunicacionales internos de la asociación; esta herramienta genera el ahorro de tiempo, recursos y materiales de oficina.

#### **5.9.8.5.2.2 Email o correo electrónico**

El correo electrónico o email es un servicio de red que permite a los empleados de una institución enviar y recibir mensajes, archivos digitales en forma instantánea.

Se podría catalogar como una herramienta de comunicación básica en cualquier institución; en la asociación de juntas es una de las herramientas que a diario se usa para enviar información no solo a nivel interno; sino, también externo, actualmente la asociación consta con un correo general [asogoparp@hotmail.com](mailto:asogoparp@hotmail.com), mediante este se transmite la información de forma específica y personalizada, fomentando la retroalimentación inmediata.

Es importante fomentar la cultura organizacional en los empleados de la Asojupar-p, por lo cual se recomienda que cada uno de los servidores se cree una cuenta de correo electrónico personal que represente o identifique que tal o cual trabajador forma parte de dicha institución, por ejemplo: [cristinaq.asogoparp@hotmail.com](mailto:cristinaq.asogoparp@hotmail.com), por otro lado es importante que el representante o director de cada área cree una cuenta de correo electrónico del área en la que también se distinga que es de la asociación, por ejemplo: [afinanciera.asogoparp@hotmail.com](mailto:afinanciera.asogoparp@hotmail.com), y por último el sentido de

apropiación de la institución debería reflejarse desde los directivos es por eso que también se recomienda que cada integrante del directorio tenga su correo institucional, ejemplo: [wilsonr.asogoparp@hotmail.com](mailto:wilsonr.asogoparp@hotmail.com). Es necesario crear un correo alternativo para que de esa manera se optimice el tiempo y se evite el colapso del correo principal de la asociación.

### **Objetivo**

Fomentar la comunicación bidireccional de forma inmediata y en tiempo real, garantizar efectividad en el ámbito laboral y fomentar el sentido de pertenecía de los miembros de la Asojupar-p.

### **5.9.8.5.2.3 Boletín Virtual**

El boletín virtual es un instrumento, de flujo descendente (arriba-abajo), permite al emisor (directivos) compartir información sobre las actividades y eventos con los destinatarios (empleados) referente a la institución. Este instrumento tiene gran acogida e interés por parte del receptor, ya que informa y motiva.

La Asojupar-p no cuenta con este mecanismo de comunicación interna por lo cual debería implementarse. En el caso de hacerlo es importante que al menos cada 15 días se difunda un boletín virtual para el personal administrativo este medio deberá contener información sobre las actividades y participaciones relacionadas con la Asojupar-p y su personal.

### **Características**

- La información debe ser clara, fácil y sencilla.
- Tiene una periodicidad quincenal.
- Es difundido a través de correo electrónico interno de la institución al correo personal de cada uno de los servidores públicos de la Asojupar-p, además se publicará en la intranet.
- Fomenta la comunicación operativa: tiene información de hechos, tareas, procesos en acciones del día a día que afecten al personal interno o a la institución.
- Fomenta la parte humana, cultura organizacional, integración, clima organizacional. Ejemplo (noticias de interés, cumpleaños, agenda de eventos, entre otros).

### **Objetivo**

Informar a todo el personal interno sobre las actividades que se llevaran a cabo en la organización.

#### **5.9.8.5.2.4 Buzón de sugerencias**

El buzón de sugerencias, puede ser físico o virtual. Esta herramienta permite la participación de todos los empleados de la institución, es el medio en donde se depositan los diversos criterios respecto de la institución a manera de anónima en el caso de que el buzón sea físico, caso contrario lleva a modo virtual siempre se conocerá su destinatario. La Asojupar-p no dispone de este medio por lo tanto será indispensable que se implemente para de esa manera conocer las sugerencias, criterios, inquietudes, preguntas y comentarios que emiten los empleados públicos respecto de la institución para la cual trabajan, este es una herramienta que fomenta la participación del personal.

#### **Objetivo**

Fomentar la comunicación ascendente de los empleados hacia la directiva.

#### **5.9.8.5.2.5 Protectores de pantalla**

Son una herramienta que no demanda un costo para la asociación; sino que más bien requiere de creatividad y de iniciativa del gestor de comunicación de la institución, esta alternativa permite que el empleado adopte la cultura organizacional de la Asojupar-p como: la misión, principios y valores, objetivos institucionales, etc.

En tal virtud es necesario que a todos los servidores públicos se les diseñe un protector de pantalla que permanezca todo el tiempo en sus computadores mientras este está encendido.

#### **Objetivo**

Informar a las servidoras públicas sobre la cultura organizacional

#### **5.9.8.5.3 Medios impresos de comunicación interna (herramientas de apoyo)**

##### **5.9.8.5.3.1 Memorándum**

Es la manera de comunicar de forma breve asuntos de carácter administrativo a las personas de una institución. A través de este medio impreso se fomenta el intercambio de información entre las áreas de la Asojupar-p con el objetivo de dar a conocer información diversa como recomendaciones, instrucciones, disposiciones y más.

Generalmente los memorándum llevan los siguientes datos: nombre de la persona a la que se dirige el mensaje, fecha y lugar o nombre de la institución, información, firma del que lo escribe en representación de la institución.

En la asociación si se hace uso de estas herramientas de comunicación interna ya que permiten instantaneidad a la hora de informar asuntos administrativos de interés general.

#### **5.9.8.5.3.2 Actas de reuniones**

Cada treinta días se efectúan reuniones ordinarias dentro de la asociación de juntas parroquiales y en caso de ser necesario se sesiona extraordinariamente; durante la realización de estas reuniones la secretaria es la persona que toma nota de los temas que se debaten, de las resoluciones que se toman en beneficio de la institución y de los gobiernos parroquiales, una vez finalizada la reunión la secretaria en el transcurso de los días es la encargada de transcribir lo tratado en un libro de actas digital, mismo que reposa en la institución.

En este sentido no es necesario sugerir se implemente este medio de comunicación interna, pero en el caso de las reuniones de trabajo también es indispensable se realice actas digitales en donde conste y repose la información que se ha tratado en la reunión.

#### **5.9.8.5.3.3 Cartelera informativa**

Las carteleras son herramientas de comunicación visual, sencilla y económica que permiten informar y sensibilizar a las servidoras públicas de la Asojupar-p sobre la cultura de la empresa a la cual pertenecen.

En la asociación de juntas existe una cartelera; pero, no dispone de información de ningún tipo; es decir, no se le da uso, se recomienda se exponga información relevante y de interés la cual cada semana o quince días debe ser actualizada.

Una cartelera puede constar de la siguiente información: misión, objetivos y principios institucionales, contactos telefónicos, publicación de actividades como talleres, cursos, capacitaciones, avisos, etc.

#### **Objetivos**

Informar y sensibilizar a los empleados sobre lo que acontece a nivel interno del de la Asojupar-p.

#### **5.9.8.5.3.4 Boletín impreso**

Es un instrumento de flujo descendente, que permite al emisor (directivos) compartir información sobre las actividades y eventos al destinatario (empleados) referente a la institución.

En la Asojupar-p son muy pocas veces en las que se hace uso de esta herramienta, por lo general las actividades que se realizan son transmitidas a la asistente de presidencia para que ella se encargue personalmente de difundir la información al resto de compañeros de trabajo.

Por lo general un boletín consta de mensajes de la directiva, fechas de eventos, fiestas, noticias y sucesos que pueden interesar a las empleadas públicas debe ser distribuido quincenalmente al personal.

#### **Objetivos**

Informar al personal de forma general sobre los hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la asociación.

#### **5.9.8.5.3.5 Tarjetas personalizadas**

Son herramientas que ayudan a mejorar el clima laboral dentro de la Asojupar-p.

En esta institución aún no se ha puesto en práctica la utilización de este medio que contribuye a mejorar el clima organizacional.

Por lo tanto como un acto de integración entre los empleados públicos y directivos de la asociación de juntas sería necesario se tome en cuenta esta alternativa de comunicación interna mediante el diseño de tarjetas personalizadas en fechas y ocasiones especiales como: cumpleaños, onomásticos, bienvenida a empleados, despedida a empleados retirados, agradecimientos, entre otros.

#### **Objetivo**

Mejorar el clima organizacional de la Asojupar-p, fomenta la integración entre empleados y directivos y motiva e incentiva a un buen desempeño laboral a sus empleados.

#### **5.9.8.5.3.6 Directorio (base de datos)**

Es una herramienta de información que facilita los datos de contacto, correos, etc. de los diferentes miembros de la asociación e inclusive de los 52 gobiernos parroquiales e instituciones adyacentes a la asociación de juntas parroquiales.

El directorio permite la ubicación e información de todo el personal de la Asojupar-p (nombres y apellidos, área en la que trabaja, cargo que desempeña, extensión del área en que trabaja, número de celular, correo electrónico).

En la Asojupar-p si se lleva un registro o directorio impreso y digital de todo el personal que conforma la asociación en lo que se refiere a áreas y ocupaciones. Se recomienda que se realice la actualización del directorio para mayor facilidad de comunicación; no poseen un directorio virtual, por lo cual primero se debería crear una página web en donde se lo pueda publicar.

#### **5.9.8.5.3.7 Manual del empleado**

El manual del empleado es una herramienta de gestión que permite a los trabajadores conocer qué pueden esperar de la empresa a la cual prestan sus servicios y qué espera de ellos la empresa, es una normativa a la cual se sujetan los empleados para cumplir de manera estricta cada una de sus obligaciones y tareas.

En la Asojupar-p es necesario que se cree, diseñe y difunda un manual del empleado para que los servidores públicos se informen sobre las obligaciones, deberes y derechos que tiene para con la Asojupar-p y de cierta forma se logre un trabajo más eficiente ordenado al interior de la misma.

Este manual debe contener información sobre la normativa de la Asojupar-p, la misión, visión, valores, principios, historia, estructura jerárquica, derechos y deberes de los empleados, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la institución.

Según el estatuto vigente si se contemplan los derechos y obligaciones de los miembros de la Asojupar-p, pero es necesario que también se regule la labor del área administrativa.

Es necesario que este material se distribuya a todos los servidores públicos e inclusive deberán conocer los miembros del directorio para que evalúen si se cumple con la normativa o no.

#### **Objetivo**

Fomentar la cultura organizacional y desarrollar el sentido de pertenencia del los servidores públicos que laboran en la Asojupar-p, así como también delimitar el trabajo al cual se sujeta cada empleado.

#### **5.9.8.6 Clima organizacional - sentido de pertenencia / integración cultural**

Dentro de la Asojupar-p es necesario se fomente la participación, interacción de las servidoras públicas para que de esa manera el clima organizacional sea acogedor y reluzca que existe buenas relaciones laborales entre empleados y directivos, de cierta forma eso proyecta la imagen de la institución.

En toda institución pública es necesaria la realización de actividades de sociabilización, en la asociación si se realizan algunas de ellas internamente entre el directorio y sus empleados así como también cada cierto tiempo con los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha.

##### **5.9.8.6.1 Comunicación personal**

Es la herramienta de comunicación interna más básica e histórica que se ha utilizado en las organizaciones, la comunicación personal es la más eficaz fomenta un buen flujo de información genera retroalimentación respuestas y soluciones inmediatas y contribuye a un ambiente o clima laboral más transparente y estable.

##### **5.9.8.6.2 Reuniones generales y de trabajo**

En la Asojupar-p normalmente se sesiona de manera ordinaria cada treinta días y extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente por su propia iniciativa o por pedido de tres de sus miembros; eventualmente si se realizan reuniones de trabajo cuando hay actividades o temas pendientes y que requieren de una organización instantánea.

Se plantea que las reuniones de trabajo sean dinámicas que permitan la inclusión de las empleadas públicas para que de tal manera se sientan comprometidas e identificadas con la institución y se genere un clima organizacional agradable entre empleadas y directivos.

La realización de las reuniones de trabajo depende de la demanda de necesidades a resolver y además garantizan que el trabajo sea más efectivo, y coordinado dentro de la organización, permite que todos los miembros de la Asojupar-p se inmiscuyan directamente con su labor. Las reuniones son un medio de sociabilización interna que genera que todos los integrantes de la asociación manejen los temas y estén debidamente informados sobre el acontecer de la institución.

### **5.9.8.6.3 Eventos de integración**

Los eventos de integración son acontecimientos temáticos que buscan motivar al personal para lograr el objetivo común de la institución. Estos eventos son complejos, porque se plantean objetivos y mensajes concretos que se tienen que transmitir (que pueden estar relacionados a la misión, visión u otros aspectos que la organización determine).

- Se los realiza en fechas especiales cumpleaños, onomásticos.
- Eventos deportivos según intereses del personal interno.
- Campañas.
- Aniversarios.

Coyunturalmente desde el inicio de la nueva administración si se han realizado este tipo de eventos internos en la asociación; pero es indispensable que se realice o se planifique de manera anual sobre las actividades que se efectuaran en mejoras del clima organizacional.

#### **Objetivo**

Fortalecer la integración, socialización y recreación de las servidoras públicas mediante actividades internas entre el personal y el directorio.

### **5.9.8.6.4 Cursos, talleres, conferencias**

Son actividades que permiten que la información fluya de forma descendente y ascendente, es el medio a través del cual los trabajadores tienen la oportunidad de interactuar, opinar y sugerir, a los directivos sobre determinados temas.

Es necesario que se cree una agenda anual de capacitaciones, talleres y cursos para el área administrativa como el directorio de la Asojupar-p, y por medio de la gestión impartir cursos, talleres y conferencias al personal de la asociación sobre los procesos de comunicación y la manera de cómo aplicar ciertas herramientas de comunicación en la organización, además también es necesario capacitar en temas de interés institucional.

#### **Objetivo**

- ✓ Capacitar y formar a las servidoras públicas de la Asojupar-p sobre los procesos de comunicación y la forma de aplicarlos en las instituciones.
- ✓ Motivar a los empleados de la institución a que hagan uso de las herramientas de comunicación para de esa forma garantizar un buen trabajo y optimizar el tiempo a la hora de comunicarse entre los miembros.

### 5.9.8.7 Monitoreo, seguimiento y evaluación

Una vez diseñado el plan estratégico de comunicación es necesario se tome en cuenta los siguientes parámetros de seguimiento y control:

- ✓ Se debe elaborar con las autoridades y personal del área un plan anual de comunicación en el que se incluya las estrategias de comunicación planteadas para mejor desempeño en esta unidad.
- ✓ Se debe designar un delegado/a del área o unidad de comunicación que conjuntamente con un representante del directorio supervise el cumplimiento de la aplicación de las estrategias de comunicación en la institución.
- ✓ Se debe realizar una auditoría d comunicación de la asociación.

Es importante considerar las siguientes actividades de control:

- ✓ **Cronograma de actividades:** Se debe planificar las acciones a realizar y establecer los plazos determinados para cumplir con las actividades.
- ✓ **Reuniones de trabajo:** Es propicio que mensualmente se establezca una fecha tentativa, para que se lleven a cabo las reuniones en donde se evalúen los resultados y se cumpla con los objetivos establecidos.
- ✓ Hacer seguimiento de las actividades planificadas

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones:**

- ✓ La Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha en la actualidad no cuenta con una unidad o departamento de comunicación y mucho menos con el recurso humano necesario que gestione y se encargue de la comunicación e información dentro y fuera de la institución, lo favorable es que si cuenta con el recurso económico para la implementación de esta área.
- ✓ La comunicación que se maneja en la Asociación de juntas parroquiales rurales es improvisada pero ordenada, más no planificada ya que esta institución no cuenta con un plan de comunicación interna y externa que permita fortalecer las relaciones con los públicos objetivos primarios y secundarios.
- ✓ Las servidoras públicas conocen de la misión institucional y principios que imparte esta organización, en cuanto a la visión, no existe y están en proceso de creación.
- ✓ La ventaja que tienen esta institución es que posee reducido personal, esto ha permitido que el clima organizacional sea el adecuado ya que se fomenta la comunicación directa-personal y se la refuerza con las diferentes herramientas de comunicación interna, estos aspectos generan estabilidad laboral, compromiso con el trabajo institucional, rescate del sentido de pertenecía hacia la asociación y de cierta forma evita la desinformación interna y la circulación del rumor.
- ✓ Existe desconocimiento por parte de ciertos públicos sobre la existencia y en especial sobre la labor que promueve esta institución por el hecho de que no se han aplicado estrategias de posicionamiento en donde se promuevan los servicios que presta la Asojupar-p en beneficio de los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha.
- ✓ A pesar de las debilidades y amenazas que posee la Asojupar-p en el aspecto comunicativo se ha visto que el compromiso de trabajar a fomentado se utilicen diversos sistemas de comunicación para efectivizar el trabajo y llegar a cada gobierno de manera oportuna y rápida.

- ✓ Coyunturalmente los directivos y personal están poniendo énfasis en el área comunicativa, por lo cual se constata que en los meses venideros ya se estará implementando la unidad de comunicación y esto fomentará a que mejoren las prácticas comunicativas y que la comunicación que era improvisada ahora ya sea planificada a través de un profesional en la rama.

### **Recomendaciones:**

- ✓ Sabiendo que la comunicación hoy en día es un recurso básico con el cual deben contar las instituciones, se plantea crear en primera instancia una unidad o departamento de comunicación social en la Asojupar-p, para que a través de esta instancia se procese la información a transmitir, para que garantice la aplicabilidad de las herramientas de comunicación adecuadas y se fortalezca la capacidad de comunicación de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha (Asojupar), con sus miembros y público externo.
- ✓ Implementar un Plan de Comunicación para la asociación, basado en la creación y fortalecimiento de las herramientas y medios de comunicación internos existentes.
- ✓ Difundir la misión, visión y principios de la asociación primero a sus servidoras públicas y segundo transmitir a los públicos externos para que de esta manera conserven un sentido de pertenencia con la asociación y se sientan orgullosos, e identificados y participen de forma activa y emotiva en las actividades que propone y en las que participa la Asojupar-p, de esta forma se cumplirá con los objetivos planteados que constan en los estatutos vigentes, proyectando una imagen positiva y satisfaciendo las necesidades de los 52 gobiernos parroquiales rurales de Pichincha.
- ✓ Diseñar estrategias de comunicación interna para reforzar el clima organizacional entre directivos y empleadas.
- ✓ Diseñar estrategias de comunicación externa direccionadas a posicionar la imagen de la Asojupar-p, proyectar la identidad corporativa para que sea agradable a los públicos objetivos.
- ✓ La carta de presentación de la Asojupar-p viene a ser la calidad de atención que ofrecen sus servidoras públicas a los beneficiarios, actualmente el

diagnóstico arrojó resultados positivos en cuanto a la calidad de atención que generan las colaboradoras de la institución, por lo tanto es recomendable se mantenga ese buen hábito ya que eso genera comentarios positivos sobre la asociación.

- ✓ Aumentar los recursos humanos y tecnológicos ayudará a satisfacer las necesidades de quienes se sirven de los servicios que presta la asociación de juntas.
- ✓ Es importante generar concientización en los públicos internos (directivos-empleadas) sobre la importancia que tiene la planificación de la comunicación en las instituciones.

## **Bibliografía:**

1. ALFARO M. Rosa María, “La comunicación como relación para el desarrollo”.
2. ALVARADO Tomás, “Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional...”, volumen 9, julio- diciembre, 2001.
3. ASAMBLEA Nacional, Comisión Legislativa y de Fiscalización *Constitución del Ecuador*, octubre, 2008.
4. ASOGOPAR-P, Estatuto de la Asociación Provincial de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales, 2011.
5. BELTRAN, Luis Ramiro, “discurso de inauguración de la IV mesa redonda sobre comunicación y desarrollo”, Instituto para América Latina (IPAL), Lima- Perú, 1993.
6. CAMISAGA, Elena, GUERRERO Miguel, y otros, Planificación estratégica, metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias.
7. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, primera edición, febrero 2001, Quito Ecuador.
8. Comité Ecuménico de Proyectos (CEP), *Autonomías, caminado por el filo de una navaja*, Quito, Noviembre, 2000.
9. CONAGOPARE, Consejo Nacional de Gobierno Parroquiales Rurales del Ecuador, Estatuto por procesos, agosto del 2011.
10. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, capítulo III control social, Ecuador – 2011.
11. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Guía referencial para el ejercicio de Rendición de Cuentas, Quito- Ecuador- 2011.
12. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, capítulo IV, transparencia y lucha contra la corrupción, Quito- Ecuador 2011.

13. Concejo de Participación Ciudadana y Control Social, Reglamento General de Veedurías Ciudadanas, Quito- Ecuador, 2011.
14. CONTRERAS, Adalid, “Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo”, edit. Quipus, CIESPAL Quito- Ecuador, 2000.
15. Corporación de Estudios y Publicaciones, Legislación Codificada, Ley Orgánica de Juntas Parroquiales Legislación Conexa, Concordancia, Quito-Ecuador.
16. FERNANDEZ, C. “La Comunicación en las Organizaciones”. Edit. Trillas, México, 1999.
17. FREIRE Paúl, “Tesis Plan estratégico de comunicación hospitalaria para el hospital Padre Carollo”, Quito, junio 2011.
18. GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER William, “Planeación estratégica aplicada”, Edit. Nomos S.A., Bogotá- Colombia, 1998.
19. JURADO VARGAS, Romel, Diagnostico de las Políticas de TIC en el Ecuador, FLACSO, Quito – Ecuador, enero 2006.
20. KREPS, G. L. “La Comunicación en las Organizaciones”. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
21. Ley Orgánica, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Quito-2011.
22. Manuales prácticos de la PYME, como elaborar el plan de comunicación.
23. MARÍN, Antonio. “Sociología para la empresa”. Edit. McGraw Hill. España. 1994.
24. MATERLART, Armand, Michele Materlart, “Historia de las teorías de la comunicación”, ediciones PAIDOS Ibérica S.A., España, 2003.
25. MOTA, Ignacio. “Diccionario de la Comunicación”, Edit. Paraninfo, Madrid, 1988.

26. REIG Ramón, CHAVEZ Rosalba, NOGALES Antonia, BARRIGA María José, “La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional”, Sevilla- España, 2010.
27. ZURITA, Grace – Arte y Comunicación, guía de cuarto semestre.

**Páginas web:**

1. <http://www.bicgalicia.es>- “como elaborar un plan de comunicación”.
2. <http://caminadoalto.blogspot.com/2011/escuela-latinoamericana-de-la.html>
3. <http://catuy85.blogspot.com/2005/10/herramientas-de-comunicacin.html>
4. [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
5. <http://www.editum.org/Que-son-la-Mision-y-la-Vision-p-1759.html>
6. <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=403>
7. <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
8. <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
9. <http://www.trabajosocial.uct.cl/wp-content/uploads/aproximacion-al-concepto-de-participacion-ciudadana.pdf>

**Entrevistas y otros.**

1. Apuntes tomados de la materia de Planificación II, año 2007.
2. JARAMILLO, Paul, abogado del Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador. (CONAGOPARE), 2011.
3. MOLINA, Luis Fernando, asesor del asambleísta Virgilio Hernández Presidente de la Comisión de Gobiernos Autónomos Descentralizados, 2011
4. RODRIGUEZ, Wilson, Presidente de la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Pichincha, marzo-2012