

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA
COMUNICACIONAL ORIENTADA A CONTRIBUIR AL
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO**

Modalidad: PETAENG
Memoria laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: ELISER NEMESIO ROCA TANCARA

TUTOR: EDWIN JOSÉ FLORES ARÁOZ, Mgr.

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2017

DEDICATORIA:

A mi amada esposa Susana Rodríguez con quien empezamos el recorrido de la vida desde muy chiquillos. Juntos atravesamos caminos sinuosos con pruebas muy duras que logramos superar siempre unidos, mostrando fortaleza, humildad y mucho amor.

AGRADECIMIENTOS:

Por sobre todo, agradezco a Dios por guiarme en el camino correcto.

A mis ejemplares padres Eliseo Roca y Angélica Tancara, a mis hermanos que me brindaron mucho cariño, a mi Paulita, mi suegra querida; a mi amada esposa Susana Rodríguez; a mis hijos, motivo de mi razón de ser, Yalmira, Polet, Jheimer y Braulio Eliser; a mis exjefes Ing. Nicolás Quenta, Ing. Severo Rojas, Gral. Wilfredo Vargas y al Arq. Edgar Patana.

ÍNDICE GENERAL

ÁREA I

| | | |
|----|--|---|
| 1. | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL | 1 |
| | 1.1 RED PACEÑA DE COMUNICACIONES Y TRANSMISIONES TRICOLOR | 1 |
| | 1.2 PROGRAMA JÓVENES Y NIÑOS EN ACCIÓN | 1 |
| | 1.3 ENLARED MUNICIPAL | 2 |
| | 1.4 PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ | 2 |
| | 1.5 MINISTERIO DEL AGUA | 3 |
| | 1.6 ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA | 4 |
| | 1.7 GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ | 5 |
| | 1.8 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO | 5 |

ÁREA II

| | | |
|----|---|----|
| 2. | SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL | 7 |
| | 2.1 INTRODUCCIÓN | 7 |
| | 2.2 JUSTIFICACIÓN | 9 |
| | 2.3 DELIMITACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN | 11 |
| | 2.3.1 OBJETIVO GENERAL | 11 |
| | 2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| | 2.4 OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN | 12 |
| | 2.5 EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN | 13 |
| | 2.6 MODELO DE LA SISTEMATIZACIÓN | 13 |
| | 2.7 ESTRATEGIA METODOLÓGICA | 14 |
| | 2.7.1 ENFOQUE METODOLÓGICO CUALITATIVO | 15 |
| | 2.7.2 MÉTODO INDUCTIVO | 15 |
| | 2.7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA | 16 |

| | |
|--|----|
| 2.8 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 16 |
| 2.8.1 MODELO COMUNICACIONAL | 17 |
| 2.8.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 17 |
| 2.8.3 ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 18 |
| 2.8.4 PLANIFICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | 19 |
| 2.8.5 LA ESTRATEGIA | 19 |
| 2.8.6 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL | 19 |
| 2.8.7 LA IMAGEN | 21 |
| 2.8.8 IMAGEN INSTITUCIONAL | 21 |
| 2.8.9 LOS PÚBLICOS | 22 |
| 2.8.10 PÚBLICO INTERNO | 22 |
| 2.8.11 PÚBLICO EXTERNO | 23 |
| 2.8.12 OPINIÓN PÚBLICA | 23 |
| 2.8.13 GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES | 24 |
| 2.9 MARCO REFERENCIAL INSTITUCIONAL | 24 |
| 2.9.1 PLANIFICACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL | 26 |
| 2.9.1.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND) | 26 |
| 2.9.1.2 Plan de Desarrollo Departamental (PDD) de La Paz | 27 |
| 2.9.1.3 Articulación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) de El Alto, con el PDD de La Paz y el PND | 29 |
| 2.9.1.4 Marco estratégico del Plan de Desarrollo Municipal | 30 |
| 2.9.2 DESCRIPCIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO (GAMEA) | 32 |
| 2.9.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GAMEA | 36 |
| 2.9.4 ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.9.5 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS | 41 |
| 2.10 SECCIÓN DIAGNÓSTICA: | 42 |
| 2.10.1 ANTECEDENTES | 42 |
| 2.10.2 CONTEXTO | 43 |
| 2.10.3 EVALUACIÓN FODA | 45 |
| 2.10.4 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL | 47 |
| 2.10.4.1 Organigrama de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA | 48 |
| 2.10.4.2 Justificación de la estrategia comunicacional | 49 |
| 2.10.4.3 Estrategia comunicacional | 52 |
| 2.10.4.4 Definición del problema | 52 |
| 2.10.4.5 Objetivo general | 52 |
| 2.10.4.6 Objetivos específicos | 53 |
| 2.10.4.6.1 Comunicación externa | 53 |
| 2.10.4.6.2 Comunicación interna | 55 |
| 2.10.4.7 Equipamiento de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas | 56 |
| 2.10.4.8 La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas | 58 |
| 2.11 SECCIÓN PROPOSITIVA: | 59 |
| 2.11.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL ORIENTADA A CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GAMEA | 59 |
| 2.11.1.1 Análisis FODA | 60 |
| 2.11.1.2 Amenaza de la posible solicitud de revocatoria de mandato | 61 |
| 2.11.1.3 Soluciones en base al análisis FODA | 62 |

| | | |
|---------------|--|----|
| 2.11.1.3.1 | Transparentar y sancionar los posibles hechos de corrupción | 63 |
| 2.11.1.3.2 | Promocionar el inicio y entrega de obras en el aniversario de El Alto | 63 |
| 2.11.1.3.3 | Difusión de los logros de gestión | 66 |
| 2.11.1.3.4 | Debilidades que afectaron al fortalecimiento de la imagen institucional | 66 |
| 2.11.1.3.5 | Promoción del ascenso de la ejecución Financiera | 67 |
| 2.11.1.3.6 | Presentación del primer paquete de macroobras | 68 |
| 2.11.1.3.7 | Soluciones ante la carencia de un Plan de Desarrollo Municipal y falta de coordinación | 70 |
| 2.11.1.3.8 | Presupuesto de difusión | 71 |
| 2.11.1.3.9 | Herramientas de trabajo | 73 |
| 2.11.1.3.10 | Reformulación del organigrama de la Dirección de Comunicación y RR PP | 73 |
| 2.11.1.3.11 | Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas | 76 |
| 2.11.1.3.11.1 | Director de Comunicación y RR PP | 76 |
| 2.11.1.3.11.2 | Unidad de Prensa | 77 |
| 2.11.1.3.11.3 | Unidad de Producción Audiovisual | 78 |
| 2.11.1.3.11.4 | Unidad de Diseño Gráfico | 79 |
| 2.11.1.3.11.5 | Unidad de Protocolo | 80 |
| 2.11.1.3.11.6 | Unidad de Publicidad | 80 |

| | |
|---|----|
| 2.11.1.4 Comunicación externa | 81 |
| 2.11.1.5 Comunicación interna | 81 |
| 2.12 SECCIÓN CONCLUSIVA | 82 |
| 2.12.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN INICIAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE LA IMPROVISACIÓN A LA PLANIFICACIÓN | 83 |
| 2.12.2 VALORACIÓN DE LOS FACTORES QUE FAVORECIERON O DIFICULTARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL | 85 |
| 2.12.3 EVALUACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL | 86 |
| ÁREA III | 91 |
| 3. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL A LA LUZ DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA | 91 |
| 3.1 BREVE BALANCE DEL PÉNSUM CON QUE SE CULMINÓ LA CARRERA. | 91 |
| 3.2 APRENDIZAJES RESULTANTES DE LA EXPERIENCIA LABORAL | 91 |
| 3.3 SUGERENCIA PARA COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL | 93 |
| BIBLIOGRAFÍA | 95 |
| ANEXOS | 98 |

ÍNDICE DE FIGURA Y CUADROS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1: | Modelo de sistematización propuesto por Oscar Jara | 13 |
| Cuadro 1: | Estrategias del Plan Nacional de Desarrollo | 26 |
| Cuadro 2: | Lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) | 30 |
| Cuadro 3: | Lineamientos estratégicos y áreas tradicionales del PDM | 31 |
| Cuadro 4: | Subdivisión en áreas del PDM | 31 |
| Cuadro 5: | Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto | 40 |
| Cuadro 6: | Propuesta de organigrama para la Dirección de comunicación y Relaciones Públicas | 48 |
| Cuadro 7: | Propuesta de equipamiento para la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas | 57 |
| Cuadro 8: | Comparación de presupuesto de la Dirección de Comunicación de El Alto con su similar de La Paz | 72 |
| Cuadro 9: | Comparación del presupuesto asignado a la Dirección de Comunicación de El Alto entre las gestiones 2011 y 2012 | 72 |
| Cuadro 10: | Organigrama de la Dirección de Comunicación antes de la implementación de la estrategia comunicacional | 74 |
| Cuadro 11: | Nuevo organigrama de la Dirección de Comunicación y RRPP | 75 |

RESUMEN

La memoria laboral Implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012 sintetiza los conocimientos adquiridos por el postulante durante su formación profesional.

La sistematización se realizó en base al enfoque metodológico cualitativo, método inductivo, y el tipo de investigación explicativo. Se utilizaron técnicas de recopilación de datos, revisión documental y se evaluaron las experiencias personales.

Debido a que diversos sectores de la población alteña, en su condición de actores del desarrollo, demandaron conocer y participar de las políticas, planes y acciones que realiza el municipio de El Alto en beneficio de sus habitantes, la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas planificó promocionar, socializar y transparentar los procesos y los resultados de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA).

Para este fin, se elaboró una estrategia comunicacional externa e interna que permita mejorar y consolidar la nueva imagen de una institución moderna eficaz y eficiente que promueve el desarrollo económico-social y productivo, al servicio de todos los habitantes del municipio de El Alto.

Se utilizó diferentes técnicas comunicacionales que permitieron lograr que la población alteña, paceña y boliviana esté adecuada, oportuna y estratégicamente informada de manera objetiva con veracidad y responsabilidad sobre los diversos planes de desarrollo que ejecutó el GAMEA en beneficio de la urbe alteña.

Durante la gestión 2012, se consideró como la principal amenaza la posible solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Edgar Patana, por lo que se planificó, desde el diagnóstico, el diseño de la estrategia y la implementación del plan, con tareas puntuales que se cumplieron a cabalidad, aunque con algunos sobresaltos de coyuntura que opacaron lo proyectado; sin embargo, se logró alcanzar el objetivo trazado.

PALABRAS CLAVE: resumen, memoria laboral

ÁREA I

1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

1.1 RED PACEÑA DE COMUNICACIONES Y TRANSMISIONES TRICOLOR

Luego de concluir la malla curricular de la carrera de Comunicación Social y con los conocimientos adquiridos durante la formación académica, a invitación del Productor y Director de la Red Paceña de Comunicaciones y Transmisiones Tricolor, Rogelio Roque Tancara, el postulante ocupó el cargo de codirector de la mencionada empresa entre 1996 y 1998.

La Red Paceña de Comunicaciones y Transmisiones Tricolor tenía espacios alquilados de lunes a sábados de 05:00 a 06:00 en las radios Altiplano, Emisoras Unidas, Chuquiago Musical y Continental, medios de comunicación en los que se difundía en cadena Amanecer Tricolor, la revista informativa bilingüe en idiomas aimara y castellano.

Esta empresa tenía arrendado horarios en Canal 24 El Alto de lunes a viernes de 20:00 a 21:00 y los días domingos de 13:00 a 17:00. En el primer horario, se difundía Tradición Folclórica Andina que se constituyó en el primer programa que emitió la actividad folclórica mediante la televisión en la ciudad de La Paz y El Alto; en el segundo espacio se difundía Fiesta Dominical Tricolor, el primer programa de entretenimiento en aymara y castellano emitido desde la urbe alteña.

La función que cumplía como codirector contemplaba la coordinación directa con los directores de los medios radiales contratados para la transmisión en cadena de la revista bilingüe, la revisión del material de difusión y la elaboración de escaletas; en lo concerniente a la televisión, en el programa folklórico se encargaba de la edición, la elaboración de guiones y la grabación de voz en off, además de la conducción del programa de entretenimiento Fiesta Dominical Tricolor.

1.2 PROGRAMA JÓVENES Y NIÑOS EN ACCIÓN

Gracias a la invitación del licenciado Luis Rada Velasco, Productor de Jóvenes y Niños en Acción, que se difundía por Canal 24 El Alto, el postulante fue uno de los cuatro conductores del programa de entretenimiento entre 1998 y 2002.

Jóvenes y Niños en Acción visitaba, previa coordinación, los miércoles unidades educativas de las ciudades de La Paz y El Alto, llevando grupos musicales y juegos recreativos. Una vez que la unidad móvil de Canal 24 obtenía la grabación, se difundía el programa los domingos.

Esta labor se convirtió en una nueva experiencia comunicacional con efecto multiplicador, debido a que ese entonces era novedoso que se graben programas de televisión en establecimientos educativos. El plantel docente, administrativo y estudiantes tenían la oportunidad de verse el domingo y fueron quienes invitaban a sus familiares a que observen el programa.

1.3 ENLARED MUNICIPAL

Entre febrero y octubre de 2003, el postulante ocupó el cargo de corresponsal de Enlared Municipal, dependiente del Proyecto de Aplicación en Tecnologías de Información y Comunicación en Apoyo del Desarrollo Municipal y Local en Bolivia, desarrollado por la Asociación Internacional de administradores de Ciudades y Condados (ICMA).

Su labor fue elaborar boletines de prensa referidos a los temas de coyuntura y principales actividades de los municipios paceños y de la Asociación de Municipalidades del Departamento de La Paz (Amdepaz).

En coordinación con el gerente de Amdepaz, el ingeniero Nicolás Quenta Ticona, se planificó destacar, principalmente, en los boletines de prensa el desarrollo productivo de los municipios paceños.

Enlared se constituyó, en ese entonces, en una de las primeras organizaciones que capacitó a periodistas como corresponsales municipales, además de ser uno de los primeros portales web de Bolivia con información del acontecer municipal.

1.4 PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Los hechos luctuosos acaecidos en octubre de 2003 modificaron el rumbo del país. La denominada Guerra del gas, que en realidad fue una masacre a ciudadanos alteños, concluyó con la renuncia y huida del presidente Gonzalo Sánchez de Lozada. El pueblo boliviano clamó por el cambio de las autoridades gubernamentales.

Ante esa situación, Carlos Mesa Gisbert asumió la Presidencia, cambió a todo el gabinete ministerial y prefectos de los nueve departamentos. El hasta entonces gerente de Amdepaz, Ing.

Nicolás Quenta Ticona, fue designado como nuevo Prefecto del departamento de La Paz, quien convocó al postulante en principio a ocupar el cargo de Encargado de Relaciones Públicas y Prensa para luego posesionarlo como Jefe de la Unidad de Comunicación Social entre 2003 a 2006.

La labor desarrollada en la Unidad de Comunicación Social fue incesante. El caos en el que se encontraba el país a raíz de problemas financieros, falta de empleo y demandas de organizaciones, se reflejaba también en las provincias pacañas. Casi a diario, se generaban problemas sociales, bloqueos y nuevas demandas. El presupuesto de la Prefectura de La Paz era insuficiente.

Ante esta coyuntura, se elaboró una estrategia comunicacional que básicamente se centró en afrontar el periodo de crisis que vivía el país y por ende el departamento. Se buscó brindar respuesta inmediata a las interrogantes que planteaban los periodistas y medios de comunicación. Se trabajó con las autoridades jerárquicas de la Prefectura para que no permitan que los conflictos crezcan y que a la brevedad posible se busque el diálogo con las organizaciones sociales. El Prefecto de La Paz atendía a los dirigentes en maratónicas reuniones en las que también estaban presentes en cobertura los periodistas de la Unidad de Comunicación de la Prefectura.

Con los pocos recursos económicos se logró elaborar y difundir boletines, cuatro separatas institucionales, spots, y cuñas radiales. También, se elaboró memorias anuales de la Prefectura que no pudieron ser impresos por falta de presupuesto.

1.5 MINISTERIO DEL AGUA

Una vez constituido el gobierno del presidente Evo Morales, se crea el 2006 el Ministerio del Agua. El dirigente Abel Mamani fue el primer ministro de esta nueva repartición gubernamental.

Cuando el postulante asume el cargo de Analista en Comunicación en junio de 2006 encuentra una institución en proceso de organización. No se pudo aportar mucho debido a que el Director de Comunicación del Ministerio del Agua era un arquitecto de nombre Julián Pérez, quien tenía otra forma de comprender la comunicación.

Como ejemplo se puede mencionar que en vez de elaborar material de difusión, su prioridad era que el analista en comunicación efectúe informes o resúmenes de los talleres que se realizaban

con organizaciones sociales; por lo expuesto y al no existir directrices que correspondan con la labor comunicacional, en diciembre del mismo año, el postulante deja el cargo.

1.6 ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA

Antes de la posesión de las nuevas autoridades de la Aduana Nacional de Bolivia (ANB), los resultados de la lucha anticorrupción, el control y ejecución de penalidades contra las contravenciones e ilícitos aduaneros no colmaba las expectativas de la ciudadanía, sumándose a esto la inexistencia o incipiente conciencia tributaria en los diversos agentes y operadores de comercio exterior.

La ANB se encontraba ante un clima de opinión pública adversa, lo que dificultaba la gestión institucional en todos sus órdenes. Es más, debido al caso del Pontón 33 (Cobija), llegó al extremo de que el presidente Evo Morales afirme públicamente que la Aduana Nacional es una de las instituciones donde aún “campea los hechos de corrupción”.

A partir del nombramiento del General de Ejército, Wilfredo Vargas Valdez, como Presidente Ejecutivo a.i. de la Aduana en noviembre de 2008, junto a la participación de nuevas autoridades, entre ellas el postulante, quien ocupó el cargo de Jefe de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2008 - 2010), se trabajó en una gestión orientada a resultados que garanticen la eficiencia y la transparencia en los procesos de facilitación y control del flujo de comercio nacional e internacional.

Los antecedentes que caracterizaron el entorno externo institucional y las debilidades internas en cuanto a la responsabilidad funcionaria, permitieron identificar las bases sobre las cuales se planificó la estrategia comunicacional de la ANB.

Se trabajó en una nueva imagen de la Aduana con acciones concretas y efectivas mostrando los logros en cuanto a la firme voluntad de la lucha anticorrupción y el ejercicio eficiente contra la comisión de contravenciones e ilícitos aduaneros, tomando en cuenta la motivación al personal para recuperar su compromiso y sentido de pertenencia a la institución.

Fue así que se planificó, diseñó e implementó la estrategia comunicacional denominada “Aduana Eficiente, Gestión Transparente” que tuvo por finalidad que el público en general acceda a la información sobre las actividades aduaneras que generan valor en la cadena de decisiones y acciones estratégicas ejecutadas con procedimientos establecidos en el control aduanero.

Para este fin, se realizó la difusión directa mediante talleres y por medios de comunicación de los logros de gestión, resultados del Control de Operaciones Aduaneras (COA), control del ingreso y salida de divisas del territorio nacional, registro y empadronamiento de importadores, lucha frontal contra las contravenciones e ilícitos aduaneros, delitos en la función pública, inserción de agentes económicos informales, reducción de tiempos y costos del despacho aduanero.

A pesar de contar con personal reducido, el aporte comunicacional fue significativo para la Aduana a nivel nacional, mediante la implementación de una estrategia comunicacional que permitió orientar el trabajo del servidor público frente a los medios de comunicación.

1.7 GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

En abril de 2010, asumió como Gobernador del departamento de La Paz, el Dr. Cesar Cocarico Yana, quien mediante recomendación de sus asesores en julio del mismo año invita al postulante a ejercer el cargo de Director de Comunicación Social de la Gobernación de La Paz.

El paso del postulante por esta repartición fue breve debido a que la autoridad departamental exigía la difusión inmediata de artes de prensa, spots y cuñas radiales, pero el presupuesto designado era efímero, solo alcanzó para la elaboración y publicación de la revista institucional denominada “La Paz Somos Todos”.

Explica, además, que de acuerdo a normas, en una institución pública, no se puede comprometer recursos económicos si no están inscritos en el Programa Operativo Anual (POA), en este caso de la Dirección de Comunicación Social de la Gobernación, siendo la sanción un proceso administrativo o penal de acuerdo a la gravedad de la falta.

Sin embargo, existía la posibilidad de solicitar más recursos económicos mediante un justificativo que permita reformular el POA, mismo que debe ser aprobado por el ente fiscalizador, la Asamblea Departamental. Mientras se hacía el trámite para el incremento de recursos económicos, el Gobernador decidió convocar a otro profesional para el cargo de Director de Comunicación.

1.8 GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO

El 8 de septiembre de 2011, el postulante asumió el cargo de Director de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA), constituyéndose

en el cuarto Director de Comunicación en tan solo un año, tres meses y siete días que tenía la gestión del alcalde Edgar Hermógenes Patana Ticona, es decir, los anteriores duraron un promedio de cinco meses cada uno.

Una gestión edil comprende cinco años de acuerdo a la Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales. Para el presente caso, desde el 30 de mayo de 2010 hasta el 30 de mayo de 2015; sin embargo, el desempeño laboral del postulante fue desde el 8 de septiembre de 2011 hasta el 30 de mayo de 2015 (tres años, ocho meses y trece días) tiempo en el que fungió como Director de Comunicación y Relaciones Públicas.

Su principal función fue implementar una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del municipio.

La sistematización de la presente memoria laboral se basará en la experiencia de trabajo y el aporte comunicacional realizado por el postulante en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, razón por la cual el desarrollo de las actividades realizadas en el GAMEA será más amplio y detallado en relación a las anteriores experiencias en la descripción del caso de estudio.

ÁREA II

2. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL

2.1 INTRODUCCIÓN

La presente memoria laboral está centrada en la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012.

La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA realizó, en principio, un diagnóstico de los factores internos y externos de la institución que impactaron negativamente para luego planificar, diseñar e implementar una estrategia comunicacional institucional.

La primera tarea que adoptaron fue el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto desde el punto de vista comunicacional.

La cercanía de la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular fue el motivo que impulso a extremar esfuerzos para superar las debilidades internas y amenazas externas.

El 30 de noviembre de 2012, las autoridades municipales cumplían la mitad de su mandato y si la población cuestionaba su gestión podían haber sido suspendidos o destituidos mediante el voto en las urnas.

Las tareas que se programaron como prioritarias en la estrategia comunicacional fueron: transparentar y sancionar los posibles hechos de corrupción; elaborar material de difusión y promocionar el inicio y entrega de obras en el aniversario de El Alto, logros de gestión, mejora de la ejecución financiera y presentación del primer paquete de macroobras.

Asimismo, la estrategia comprendió la elaboración del manual de funciones, organigrama, equipamiento, alerta temprana y, fundamentalmente, el manejo adecuado de la información para brindar respuesta inmediata a la población, mediante la producción y difusión de programas televisivos, radiales, micronoticieros, spots, cuñas radiales, separatas, artes de prensa, afiches, bálticos y boletines de prensa.

El surgimiento de temas de coyuntura, los medios de comunicación adversos a la gestión municipal y la informalidad en la planificación de las diferentes reparticiones del municipio alteño como la inexistencia de un Plan de Desarrollo Municipal (PDM) actualizado incidieron en el diseño e implementación de la referida estrategia.

A pesar de estas dificultades, se aunaron esfuerzos para la elaboración de una estrategia comunicacional que, como se verá en la sistematización, contribuyó al fortalecimiento de la imagen institucional que a la fecha se constituye en un hito que marca un antes y un después en el trabajo comunicacional dentro el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

La estrategia de comunicación es un factor de importancia para toda institución pública o privada; sin embargo, la implementación estratégica debe estar acompañada por una eficiente gestión de la entidad, que permita contribuir a fortalecer la imagen de la institución; de lo contrario, se arriesgan los resultados a lograr.

La memoria laboral se realizó en base al modelo de sistematización de proyectos propuesto por Julio Berdegué que comprende una situación inicial, el proceso de intervención, la situación final y las lecciones aprendidas¹.

En la situación inicial se identificó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron consideradas previos a la planificación, diseño e implementación de la estrategia.

Durante el proceso de intervención, se refleja la planificación, el diseño y la implementación de la estrategia comunicacional en el GAMEA orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

En la situación final, el trabajo realizado se comparará con la situación inicial, se valorará la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional y se describirá los factores que favorecieron y dificultaron la labor.

Las lecciones aprendidas reflejarán las conclusiones de lo que dejó el proceso de implementación de la estrategia comunicacional en el GAMEA con la finalidad de contribuir a los procesos de comunicación institucional y a los estudios académicos sobre el particular.

¹Julio Berdegué, et al. (2000) citado por Acosta, Luis Alejandro (2005). Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica FAO

2.2 JUSTIFICACIÓN

El 6 de marzo de 1985, en el marco de la Ley N° 628, el Congreso de la República de Bolivia creó la Cuarta Sección Municipal de la Provincia Murillo con su capital El Alto.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, en El Alto se encuentra concentrada la segunda población más grande de Bolivia con 848.452 habitantes después de Santa Cruz de la Sierra que tiene a 1.454.539. En el tercer lugar, está el municipio de La Paz con 766.468, seguido de Cochabamba con 632.013 habitantes.

En lo concerniente al departamento de La Paz, El Alto es el municipio con mayor cantidad de habitantes, seguido del municipio de La Paz que cuenta con 766.468 habitantes. En el tercer lugar se encuentra Viacha que tiene 80.388 habitantes.

Esta joven ciudad en octubre de 2003 protagonizó la denominada “Guerra del Gas” que fue la mayor insurrección en la historia de Bolivia en defensa de los recursos naturales que concluyó con la renuncia del presidente Gonzalo Sánchez de Lozada. “Terminó el paro cívico-vecinal movilizado en esta ciudad. El Alto ‘tumbó’ a Goni, afirma el principal titular del diario ‘El Alteño’...” (Ramos, 2013, p.147).

Durante este levantamiento El Alto marcó un hito en el proceso comunicacional ya que mientras los medios privados, en especial los televisivos como Unitel, Red Uno, PAT y otros de alcance nacional, difundían películas y distorsionaban la verdad, la radio se convirtió en un instrumento de denuncia directa de los vecinos, con testimonios en vivo, cara a cara, que describían lo real de lo que acontecía en la urbe alteña.

El trabajo del periodista como tal fue remplazado por los dirigentes y vecinos de base, quienes decidieron personalmente llamar por teléfono a los medios de comunicación radiales, incluso a altas horas de la noche y madrugada, para denunciar lo que ocurría en sus barrios, como la intervención policial-militar que segaba vidas inocentes y dejaba heridos a ciudadanos alteños.

Todo el día, los ciudadanos alteños relatan a las radios Integración, Pachamama, Red Erbol, y Waynatambo, además de Cruz del Sur, Fides y otras, las penurias de recoger cadáveres, velarlos en la calle, no poder socorrer a sus heridos y hasta los disparos de armas de guerra y de gases desde helicópteros y una avioneta. La televisión excepto la Cadena A (canal 36) y RTP (4) y Gigavisión (21) no muestra imágenes de las masacres y continúan con su programación normal de telenovelas, shows y otros. (Ramos, 2013, p.111)

La población boliviana empezó a tomar como fuente fidedigna el relato de los vecinos alteños mediante las radioemisoras y crecía la indignación por el abuso de poder que ejercía el aparato represivo del Estado. Los vecinos de El Alto identificaron a los medios que informaban objetivamente y expulsaron a los periodistas de canales y radios que faltaban a la verdad, ante esta realidad el Gobierno intentó acallar a medios de comunicación.

También, se producen amenazas de silenciamiento a las redes televisivas paceñas Cadena A (canal 36), Radio Televisión Popular (4) y Gigavisión (21) mediante llamadas telefónicas del entorno presidencial en sentido de que esos medios “solo pasen música” o que al mostrar imágenes de la represión, esos medios serán los promotores de más violencia, según afirma el ministro de Salud, Javier Torres Goitia ante el canal 36. Por su lado RTP sufre el corte de su señal de audio y funcionarios de ese medio denuncian haber recibido amenazas telefónicas en sentido de que sus antenas de transmisión, ubicadas en El Alto, serían “voladas”. En las puertas de RTP, donde se congregan muchos jóvenes se produce un incidente. Periodistas de la red Unitel (canal 2) y de otros medios, que buscan la versión periodística de RTP sobre las amenazas, son identificados como “mentirosos” por lo que reciben “una lluvia de piedras, palos, y botellas de plástico. (Ramos, 2013, p.130)

Además de la radio que fue el instrumento de comunicación de masas, también los vecinos y dirigentes utilizaron la comunicación directa (emisor, mensaje, receptor y retroalimentación), mediante reuniones o asambleas vecinales constantes que finalmente llevaron a la toma de decisiones de consenso.

Este apoderamiento de los medios de comunicación de masas y comunicación interpersonal, rubricó de manera inusual un hito en la historia de la radiodifusión de Bolivia, ya que durante más de dos semanas tiempo que duro la denominada “Guerra del Gas” que en realidad no fue una guerra sino una “Masacre al Pueblo Alteño”, los vecinos de El Alto ante la falta de objetividad de los grupos mediáticos empresariales tomaron el lugar de los periodistas para denunciar los excesos cometidos por el gobierno de Sánchez de Lozada que ocasionó la muerte de 67 personas y más de 400 heridos.

De acuerdo a la Ley N° 482 de Gobiernos Autónomo Municipales, el GAMEA es la institución responsable de las funciones político-administrativas en beneficio del desarrollo socioeconómico integral de los habitantes alteños.

La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, siendo parte del organigrama, tiene por función difundir y promocionar las políticas, programas, proyectos y actividades del municipio hacia la población. La finalidad es contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional mostrando los resultados de la gestión en coordinación permanente con el Despacho de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y las unidades organizacionales.

Tras la revisión de documentos y archivos referentes a la planificación, diseño e implementación de estrategias comunicacionales en el GAMEA, no se encontró documento que evidencie que en las anteriores gestiones edilices se trabajara de manera planificada en temas de comunicación por lo que se deduce que la labor comunicacional hubiese sido improvisada.

Debido a su carácter innovador, la labor que se realizó a partir de septiembre de 2011 se basó en la utilización de técnicas que proporcionaran las posibilidades de elaborar una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

Otro factor a ser tomado en cuenta es que en tan solo un año siete meses y siete días que tenía la gestión del alcalde Edgar Patana se posesionó al cuatro directores de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, es decir los anteriores tres directores duraron un promedio de seis meses cada uno.

¿Qué sucedió?, ¿qué causas influenciaron? Son algunas de las interrogantes que hacen que la sistematización de la presente memoria laboral en el ámbito de la comunicación social se torne interesante para su análisis y sirva como una experiencia a ser tomada en cuenta.

2.3 DELIMITACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir las características, estructura, objetivos, técnicas y acciones en el proceso de implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) comunicacionales que fueron consideradas antes de la elaboración, diseño e implementación de una estrategia comunicacional en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.
- Determinar cuáles fueron las características, estructura, objetivos, mensajes, públicos, medios, técnicas y herramientas que se utilizaron para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.
- Elaborar un informe ordenado de la planificación, diseño e implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.
- Evaluar la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional y los factores que favorecieron y dificultaron la labor.
- Presentar las lecciones aprendidas tras el proceso de implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

2.4 OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN:

Delimitación temática: Proceso de implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

Delimitación espacial: Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto

Delimitación temporal: Desde septiembre de 2011 hasta diciembre de 2012.

El objeto comprende el modelo de sistematización de proyectos propuesto por Julio Berdegué basada en tres etapas: una situación inicial, el proceso de intervención, la situación final y las lecciones aprendidas².

²Julio Berdegué, et al. (2000) citado por Acosta, Luis Alejandro (2005). Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica FAO

En la situación inicial, se identificó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron consideradas previos a la planificación, diseño e implementación de la estrategia.

Durante el proceso de intervención, se refleja la planificación, diseño e implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

En la situación final, el trabajo realizado se comparará con la situación inicial, se valorará la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional y se describirá los factores que favorecieron y dificultaron la labor.

Las lecciones aprendidas reflejarán las conclusiones de lo que dejó la implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

2.5 EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN:

¿Cuál fue la estructura, características, objetivos, técnicas y acciones en el proceso de implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012?

2.6 MODELO DE SISTEMATIZACIÓN:



Figura: Modelo de sistematización de experiencias, Oscar Jara.

La presente memoria laboral se realizará en base al modelo de sistematización de experiencias propuesta por Oscar Jara Holliday. Comprende las siguientes etapas: El punto de partida, las preguntas iniciales, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo, los puntos de llegada; que nos permitirá complementar y elaborar conocimientos.

2.7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este acápite se exponen de manera detallada los fundamentos que justifican la decisión de utilizar una metodología cualitativa en la memoria laboral implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

Debido a que diversos sectores de la población alteña, en su condición de actores del desarrollo, demandaron conocer y participar de las políticas, planes y acciones que realiza el municipio de El Alto en beneficio de sus habitantes, la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas planificó promocionar, socializar y transparentar los procesos y los resultados de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA).

Para este fin se elaboró una estrategia comunicacional externa e interna que permita mejorar y consolidar la nueva imagen de una institución moderna eficaz y eficiente que promueve el desarrollo económico-social y productivo, al servicio de todos los habitantes del municipio de El Alto.

Se utilizó diferentes técnicas comunicacionales que permitieron lograr que la población alteña, paceña y boliviana esté adecuada, oportuna y estratégicamente informada de manera objetiva con veracidad y responsabilidad sobre los diversos planes de desarrollo que ejecutó el GAMEA en beneficio de la urbe alteña.

Durante la gestión 2012 se consideró como la principal amenaza, la posible solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Edgar Patana, por lo que se planificó, desde el diagnóstico, el diseño de la estrategia y la implementación del plan, con tareas puntuales que se cumplieron a cabalidad aunque con algunos sobresaltos de coyuntura que opacaron lo proyectado, sin embargo, se logró alcanzar el objetivo trazado.

Por lo expuesto la sistematización de la presente memoria laboral se realizará en base al enfoque metodológico cualitativo, método inductivo, tipo de investigación explicativo. Siendo la técnica de recopilación de datos, revisión documental y la evaluación de experiencias personales.

2.7.1. ENFOQUE METODOLÓGICO CUALITATIVO

Debido a que el enfoque metodológico cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos y el proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. El postulante se introducirá en las experiencias de los participantes y construirá el conocimiento siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.

Hernández (2010) menciona: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p 7). Evalúa el desarrollo natural de los sucesos sin manipular ni estimular respecto a la realidad, e interpreta lo que va captando activamente.

En las secciones: diagnóstica y propositiva de la presente sistematización, se utilizará la técnica de revisión documental, y, para la sección conclusiva, la técnica de evaluación de experiencias personales.

La revisión documental permitirá explorar y describir los factores que influenciaron el diseño, planificación e implementación de la estrategia y la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional.

La evaluación de las experiencias personales permitirá sistematizar los aspectos positivos y negativos de la labor comunicacional realizada para luego rescatar las lecciones aprendidas.

2.7.2 MÉTODO INDUCTIVO

Mediante el método inductivo que va de lo particular a lo general, en la memoria laboral se pretende “reconstruir” la realidad tal como se observó desde la labor que realizó la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA.

Para este fin se explorará y explicará la planificación realizada en la implementación de una estrategia comunicacional, desde el diagnóstico, el diseño de la estrategia y la implementación del plan mediante tareas puntuales, que fueron orientadas a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

2.7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Mediante la investigación explicativa se pretende determinar cuál fue el origen de la implementación de una estrategia comunicacional, de qué manera se planificó, cuáles fueron las acciones y técnicas utilizadas, los factores que favorecieron o dificultaron, como se contribuyó a fortalecer la imagen institucional del municipio, y cuáles fueron los resultados.

Siendo la investigación explicativa mucho más profunda que la investigación exploratoria y descriptiva, se pretende arribar a respuestas que contribuyan a explicar si se alcanzaron los objetivos propuestos en la presente sistematización.

TÉCNICAS

- Revisión documental.
- Recopilación de datos.
- Evaluación de experiencias personales.

INSTRUMENTOS

- Libreta de observación.
- Fichas de revisión documental.
- Grabadora.
- Cámara fotográfica.

2.8 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La presente memoria laboral está centrada en la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012.

En lo referido al abordaje teórico: El campo de estudio es la Comunicación; el enfoque teórico, la Comunicación Institucional; y el área de estudio, la imagen institucional desde la implementación de una estrategia comunicacional.

Con la finalidad de establecer un orden adecuado que nos permita llegar a los objetivos esperados de la labor realizada por la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas a continuación se desarrollará los conceptos que son parte de la memoria laboral.

2.8.1 MODELO COMUNICACIONAL

La comunicación es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código común. Según Torrico (1993), los elementos básicos del proceso comunicacional son:

El EMISOR (transmisor, remitente o comunicador uno), el MENSAJE (contenido conceptual comunicado), el MEDIO (vehículo de transmisión) y el RECEPTOR (destinatario, receptor o comunicador dos). De esa manera la comunicación, en su forma más simple, estará definida como ‘ALGUIEN que DICE ALGO por MEDIO DE ALGO a ALGUIEN’’. (p.12).

A estos elementos básicos, complementan el contexto, el canal, el lenguaje y la respuesta o retroalimentación.

Torrico (1993) sostiene: “La comunicación, en consecuencia, resulta un factor innato del ser humano que se puede concebir semióticamente como un proceso de intercambio de significaciones, esto es, de ideas, conceptos, representaciones de la realidad, formas de vida, etc.” (p.9).

Asimismo Torrico (2016) afirma que “(...) la sociedad es una estructura cuya cohesión y estabilidad dependen del cumplimiento institucional de funciones por sus partes, del control del cambio social y de que los actores sociales se desempeñen en base a orientaciones normativas compartidas, comunes.” p 30.

Por lo expuesto, la presente memoria laboral adopta como paradigma el estructural-funcionalismo, que contempla un abordaje pragmático y un enfoque de generación de efectos (Torrico, 2016).

2.8.2 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional es sobre todo una interacción transversal, en todas las áreas de la institución y al mismo tiempo el área en la que la estrategia de acción debe adquirir su forma más convincente para encarnarse en prácticas y discursos capaces de producir los cambios deseados. Torrico (2016) afirma:

(...) lejos de considerar a la Comunicación una súper-disciplina o peor aún una sub-disciplina, se la puede asumir más bien como un campo (inter)disciplinario autónomo (Miége), que adquiere su peculiaridad a partir de la convergencia e interacción transversales de diversas disciplinas en el estudio de un tipo específico de relación social –el de la producción e intercambio simbólicos- y de las disputas por el ‘sentido válido’ que tal relación genera. (p. 20).

Es a través de la comunicación que la estrategia de acción de una institución se aclara, se vuelve a definir, se hace conocimiento y puede transmitirse como un mensaje coherente hacia la sociedad.

Para Muriel (1980) la comunicación institucional es el “Sistema Coordinador entre la Institución y sus Públicos que Actúa para Facilitar la Consecución de los Objetivos Específicos de Ambos y, a través de ello, Contribuir al Desarrollo Nacional.” (p.31).

Mediante la comunicación institucional se analiza tendencias, anuncia sus posibles consecuencias, se asesora a las autoridades jerárquicas de la entidad, también se establece programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma como al de sus públicos.

Por lo tanto, para la presente sistematización, la comunicación institucional es una interacción transversal (inter)disciplinaria, se ocupa de mantener las adecuadas relaciones del municipio alteño con sus distintos públicos con la finalidad de alcanzar las metas planificadas.

2.8.3 ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Conforme se desarrollan las sociedades, las instituciones se han concientizado que una adecuada relación entre una entidad y sus públicos podría mejorar la obtención de sus objetivos, por lo que surge la necesidad de implementar una comunicación fluida entre ambos actores.

Este sistema al que nosotros hemos denominado de Comunicación Institucional y que coordina a la institución con sus públicos, tanto internos como externos, está constituido por una serie de componentes individuales que se relacionan entre sí dando forma a una estructura determinada. (Muriel, 1980, p. 239).

La estrategia comunicacional objeto de estudio contempla los públicos internos y externos en la sistematización de la memoria laboral se priorizará la estructura de la comunicación institucional externa.

Las estructuras de comunicación institucional suelen variar de acuerdo con las características y los fines de la entidad. De igual forma, el número de personal y asignación de funciones se modifican de acuerdo a la cantidad de públicos a los que la institución presta servicios.

2.8.4 PLANIFICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La planificación en la comunicación institucional tiene por finalidad establecer canales de comunicación conforme a un plan previo con la finalidad de contribuir a los objetivos de la institución y generar una imagen institucional adecuada ante la opinión pública.

La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación, implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos. (Muriel, 1980, pp.162-163).

Una planificación pertinente permitirá afrontar situaciones de crisis conforme a protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, generando al final del proceso sensación de confianza.

2.8.5 LA ESTRATEGIA

La estrategia es una modalidad o recurso que se genera para el logro de determinados objetivos. En el caso de la comunicación, lo que se pretende es garantizar aquello que se desea comunicar, pues a menudo se experimenta una serie de desaciertos, de inadecuaciones o de actos fallidos en el proceso comunicativo.

El término ‘estrategia’ puede ser entendido como una competencia que, de un modo general y sistemático, permite el logro de determinados fines. Se complementa con la táctica, que consiste en operaciones concretas, coyunturales, occurrenceales, específicas que pueden corroborar, complementar, convalidar los principios estratégicos, o también contradecirlos. (Tobón, 2004, p. 4).

2.8.6 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La formulación de una estrategia comunicacional tiene como propósito lograr ciertos objetivos que corresponden a las expectativas de la institución.

Arellano, (como se citó en López Viera, 2003, p.214), sostiene que “La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.”

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición.

Es el conjunto de formas y modos de comunicación que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios. Son además programas generales de acción con un compromiso implícito de recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos trazados. Ayudan a tomar decisiones y algunas veces las predeterminan. (Pérez, 1997, p. 8).

Por tanto, los objetivos son fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. Al respecto, Martínez (2009) asevera:

Una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito. (p. 160).

Para la sistematización de la presente memoria laboral:

La estrategia comunicacional es una serie de acciones y mensajes programados y planificados que se implementan para contribuir a generar las condiciones sociales y de opinión pública que permitan proyectar una imagen de una institución moderna, eficaz y eficiente que garantice la gobernabilidad de la máxima autoridad ejecutiva del municipio.

De acuerdo a la propuesta de estrategia comunicacional para el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, elaborado por el postulante previo a la presente sistematización, el objetivo estratégico comunicacional tiene por finalidad:

Promocionar, socializar y transparentar las acciones y los resultados de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, proyectando una imagen de una institución moderna, eficaz y eficiente que dignifica las condiciones sociales y económicas de la población alteña y facilita la convivencia ciudadana.

2.8.7 LA IMAGEN

La imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones.

La imagen es una representación mental y virtual. Es una toma de posición emotiva. Puede haber casos en que una razón lógica y material haya articulado una imagen positiva o negativa, pero esta razón se transforma en todos los casos en creencias y asociaciones, y la imagen configurada es siempre un hecho emocional.

Respecto a la imagen, Scheinsohn (1997) señala:

Es un proceso de conceptualización llevado a cabo por el público, quien metaboliza un conjunto de estímulos generados por la corporación. El público tiene un protagonismo fundamental en lo que a la imagen como una resultante se refiere, es decir, que una parte decisiva del resultado no depende del estímulo en sí, si no del proceso de conceptualización que elabora el propio público. (p.271).

2.8.8 IMAGEN INSTITUCIONAL

La imagen que los públicos se forman de la institución se debe fundamentalmente a las características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público, la relación recíproca y la influencia de otros individuos que tiene relación con la institución.

Respecto a la imagen institucional Muriel (1980) señala:

Es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de actividades y comunicaciones de esta institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma. (p.53).

La imagen institucional es el fenómeno de opinión pública, consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. (Chaves, 1988)

Para la sistematización de la presente memoria laboral:

La imagen institucional es la representación mental que los miembros del público se forman respecto a la gestión municipal liderada por el alcalde Edgar Patana.

En base a la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional, en la propuesta de estrategia comunicacional para el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, elaborado por el postulante previo a la presente sistematización, se trazó un objetivo político: Lograr que a la conclusión del periodo del Gobierno Municipal se incremente la preferencia por el Arq. Edgar Patana en la población en edad de votar hasta lograr un 52 por ciento de preferencia del electorado.

2.8.9 LOS PÚBLICOS

Los públicos son conjuntos de personas que participan de unas mismas aficiones que les permite opinar y/o debatir acerca de algún acontecimiento público y llegar a una conclusión mediante la conformación de una opinión colectiva. Muriel (1980) sostiene:

Públicos de la institución (son) todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos. (p.50)

La estructura de la comunicación institucional prioriza la constitución de públicos tanto internos como externos.

2.8.10 PÚBLICO INTERNO

Se denomina público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de una institución quienes tienen un objetivo común de interacción entre sí. Muriel (1980) indica:

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución. (p.269)

2.8.11 PÚBLICO EXTERNO

El público externo está conformado por grupos sociales o individuos que interactúan con la entidad, pero no pertenecen a ella, son los destinatarios de los bienes o servicios que ofrece la institución. Muriel (1980) afirma:

Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o en menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos). (p. 305)

La presente sistematización se basará en el trabajo comunicacional elaborado con la finalidad de llegar al público externo.

Para este fin, en la propuesta de estrategia comunicacional elaborada por el postulante previo a la implementación de la estrategia comunicacional, se propuso:

Posesionar la nueva imagen del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto como una institución moderna, técnica, competente, profesional y transparente, reconocida por sus valores, ética y de compromiso con la sociedad.

2.8.12 OPINIÓN PÚBLICA

La opinión pública se forma a partir de opiniones individuales, éstas están mediadas desde el principio por una serie de factores de índole social de tal forma que la opinión pública acaba siendo un proceso colectivo con entidad propia y creado a partir de la interacción de una serie de actores individuales que se influyen mutuamente a lo largo de un proceso determinado.

Desde lo psicosocial, Noelle-Neumann (1995) construye una definición operativa en la que coloca a la opinión pública como “las opiniones sobre temas controvertidos que pueden expresarse en público sin aislarse” (p.88).

Desde el punto de vista de la ciencia política, Sartori (1988) sostiene que la opinión pública es un concepto político, es “un público o multiplicidad de públicos, cuyos difusos estados mentales se interrelacionan con corrientes de información referentes al estado de la red pública” p.118).

Respecto a la opinión pública como concepto de comunicación, Price (1994) afirma:

Quizá el tema más destacado que surge de nuestras investigaciones sea la cercana conexión de la opinión pública con los procesos de la discusión, el debate y la toma de decisiones colectivas. (...) la opinión pública -ya sea vista en términos filosóficos, políticos, sociológicos o psicológicos-, permanece fundamentalmente como un concepto comunicacional. (...) el debate público ocurre principalmente en virtud de las interacciones entre los actores de la elite política y sus espectadores atentos, facilitadas en varias e importantes maneras por la prensa. (p.124)

2.8.13 GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES

La Ley 482 tiene por objeto regular la estructura organizativa y funcionamiento de los gobiernos autónomos municipales de Bolivia.

Los gobiernos autónomos municipales son las entidades estatales que tienen como función administrar una ciudad o una población. El término se utiliza para nombrar tanto al conjunto de sus instituciones como al edificio que alberga la sede del gobierno.

Esta institución se encuentra conformada por el Alcalde que se constituye en la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del municipio y los concejales se encargan de fiscalizar la labor del ejecutivo municipal.

2.9 MARCO REFERENCIAL INSTITUCIONAL

El 2006, Bolivia inició un proceso de transición del Estado colonial, republicano y neoliberal hacia un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario.

En Sucre, el 6 de agosto de 2006, se instaló la Asamblea Constituyente que tenía la misión de redactar una nueva Constitución. Luego de un trabajo arduo, el 10 de diciembre de 2007, los asambleístas aprobaron la Constitución que fue refrendada por un referéndum realizado el 25 de enero de 2009. La Nueva Constitución Política del Estado entró en vigencia el 7 de febrero del mismo año.

“Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías...”³

³Artículo 1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

En lo concerniente a las autonomías la carta magna determina:

“La Ley Marco de Autonomías y Descentralización regulará el procedimiento para la elaboración de estatutos autonómicos y Cartas Orgánicas, la transferencia y delegación competencial, el régimen económico financiero, y la coordinación entre el nivel central y las entidades territoriales descentralizadas y autónomas.”⁴

Respecto a la organización del Estado Plurinacional, la nueva Constitución Política instituye que Bolivia se estructura a través de cuatro instancias: Órgano Legislativo, Órgano Ejecutivo, Órgano Judicial y Tribunal Constitucional Plurinacional, y Órgano Electoral.

En lo que concierne a la Organización Territorial, mediante la Tercera Parte, Estructura y Organización Territorial del Estado, Título I, la Carta Magna establece:

“...Bolivia se organiza territorialmente en departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos”⁵.

También, la nueva Constitución Política del Estado, en el capítulo cuarto, referido a autonomía municipal, en cuanto a la conformación de este nivel de estado y define:

“El gobierno autónomo municipal está constituido por un Concejo Municipal con la facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal en el ámbito de sus competencias; y un órgano ejecutivo, presidido por la Alcaldesa o el Alcalde.”⁶

Mediante la Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” y la Ley 482 de Gobiernos Autónomos Municipales (antes Ley 2028), se rige el Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto que tiene a su vez por finalidad ser una institución con capacidad de dar soluciones apropiadas y oportunas a los problemas sociales y económicos de la población del municipio facilitando el bienestar de los alteños.

En base a lo expuesto, la presente memoria laboral basa su labor entorno al trabajo de la Dirección de Comunicación Social creada por el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto de acuerdo al Artículo 24 (estructura organizativa) del Capítulo IV, Órgano Ejecutivo Municipal, comprendida en la Ley 482.

⁴Artículo 271. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

⁵Artículo 269. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

⁶Artículo 283. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

2.9.1 PLANIFICACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL

Las labores de planificación en las instituciones que conforman el aparato público se desarrollan en función de los postulados fundamentales fijados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Departamental de Desarrollo (PDD) y Plan de desarrollo Municipal (PDM), de las cuales se formulan posteriormente las Programaciones de Operaciones Anuales (POA).

2.9.1.1. Plan Nacional de Desarrollo (PND)

El enfoque estratégico del Plan Nacional de Desarrollo (PND) propuesto por el Gobierno Nacional, está sustentado en una visión crítica al modelo económico neoliberal, aplicado y vigente en los últimos 20 años; a la condición colonial que ha caracterizado al Estado Boliviano desde su fundación; y la exclusión de los pueblos originarios.

Por lo expuesto el Plan Nacional de Desarrollo, propone:

Construir un nuevo Estado promotor y protagonista del desarrollo productivo, fortaleciendo una economía estatal, privada y comunitaria mediante el diseño de políticas institucionales y manteniendo la estabilidad macroeconómica.

Para alcanzar estos propósitos, define cuatro estrategias:

Cuadro 1: Estrategias del Plan Nacional de Desarrollo

| | | |
|---|---------------------|-------------------------------|
| 1 | Bolivia Digna | Sociocomunitario |
| 2 | Bolivia Soberana | Relacionamiento Internacional |
| 3 | Bolivia Productiva | Económica Productiva |
| 4 | Bolivia Democrática | Poder Social |

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo (PND)

Bolivia Digna

El objetivo a largo plazo es la erradicación de la pobreza y la exclusión. El PND plantea la generación de un patrón equitativo de distribución del ingreso, la riqueza y las oportunidades, en el marco del ejercicio pleno de la dignidad y los derechos de las personas y los grupos sociales, mediante la implementación de programas de desarrollo destinados a reducir significativamente las situaciones de pobreza.

La matriz sociocomunitaria en esta estrategia comprende a los sectores generadores de activos sociales (educación, salud, agua y saneamiento) y a los sectores generadores de condiciones

sociales (justicia, seguridad pública, defensa nacional y culturas), que son parte del programa de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario y como estrategia de desarrollo integral comunitario las comunidades en acción, recíprocas y solidarias.

Bolivia Democrática

A largo plazo, se busca que el pueblo sea corresponsable sobre las decisiones que se tomen para el desarrollo.

Bolivia Productiva

El objetivo a largo plazo consiste en establecer una matriz productiva integrada y diversificada a través de la cual se generen excedentes, empleo, ingreso y producción. La noción productiva del PND se sustenta en la identificación de una matriz productiva donde se diferencian el sector estratégico generador de excedentes (hidrocarburos, minería, energía eléctrica y recursos ambientales) y el sector generador de ingresos y empleo (desarrollo agropecuario, turismo, industria manufacturera y vivienda).

Implica el desarrollo de infraestructura para la producción centrado en los sectores de transportes y telecomunicaciones, y el desarrollo de servicios productivos relacionados al sistema nacional de financiamiento para el desarrollo y el sistema boliviano de innovación.

Bolivia Soberana

A largo plazo, se busca la interacción desde nuestra identidad y soberanía.

2.9.1.2 Plan de Desarrollo Departamental de La Paz (PDD)

El Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) 2006 – 2010 LA PAZ EN ACCIÓN parte del análisis de la problemática y oportunidades económicas, sociales y territoriales del departamento de La Paz.

Visión del Departamento de La Paz

La Paz, sociedad de emprendedores. Departamento con desarrollo industrial y turístico como base de una economía moderna e internacionalizada; políticamente democrático, económicamente fuerte, socialmente integrado y con identidad cultural propia.

Estrategias de Desarrollo

La propuesta de desarrollo del departamento de La Paz se centra en cinco estrategias que se detallan a continuación:

La Paz Integrada

Plantea la integración del departamento tanto en su dimensión interna, tanto en su conexión con otras regiones del país y de las naciones vecinas.

La Paz Productiva

Pretende dinamizar la capacidad productiva del departamento mediante la atracción de inversiones de capital, restableciendo un clima de negocios propicio a la inversión nacional y extranjera.

La Paz Solidaria

Incluye la superación de problemas de exclusión social y deterioro ambiental para avanzar hacia el desarrollo humano sostenible en un marco democrático y de respeto a los derechos humanos, focalizando acciones públicas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La Paz Descentralizada

El Gobierno Departamental de La Paz debe constituirse en el órgano político administrativo en función a planes y políticas regionales, creando niveles de coordinación entre municipios para encarar proyectos de manera conjunta.

La Paz Competitiva

El desafío consiste en transformar al departamento de La Paz en una región competitiva, capaz de ofrecer a las empresas y agentes económicos un clima de negocios favorable para que puedan mejorar sus índices de productividad y su capacidad de competir con ventaja en el mercado internacional y nacional. El plan plantea mejorar la capacitación de los recursos humanos y la gestión de nuestras instituciones públicas para contribuir a la mejora de la productividad Departamental.

2.9.1.3 Articulación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), de El Alto con el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) La Paz y el Plan Nacional de Desarrollo (PND)

La visión del Plan de Desarrollo Municipal de El Alto con sus cuatro lineamientos de desarrollo municipal es consistente con los cuatro pilares estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas generales del Plan de Desarrollo Departamental, los que a continuación se describen:

Bolivia Productiva del PND

La Prefectura (denominada ahora Gobernación) plantea construir una “LA PAZ – PRODUCTIVA”; el municipio, la consolidación de un MUNICIPIO DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS, sobre la base de sus potencialidades y oportunidades en el área, para constituirse en el centro productivo industrial de la región andina, propicio para la generación de empleo.

Bolivia Soberana del PND

La Prefectura trazó la construcción de una “LA PAZ INTEGRADA”; el municipio, el CENTRO ARTICULADOR DE LA REGIÓN METROPOLITANA ANDINA mediante la construcción de proyectos estratégicos para el Desarrollo Vial, orientado a consolidar la red caminera del municipio, integrado con la red nacional e internacional.

En la Bolivia Digna del PND

La Prefectura proyectó una “LA PAZ SOLIDARIA”; el municipio, una POBLACIÓN CON CALIDAD EN UN MUNICIPIO HABITABLE Y ACOGEDOR EN ARMONÍA CON LA NATURALEZA que pretende lograr un municipio con calidad humana mediante la ampliación de la cobertura de los servicios de educación, salud, cultura y la práctica del deporte, recuperando valores culturales milenarios, promover formas de vida comunitaria y brindar seguridad ciudadana/pública e integral en la búsqueda continua de la dignidad sustentada y garantizada en el compromiso social y cívica de toda la población.

Bolivia Democrática del PND

La Prefectura desarrolla una “LA PAZ DESCENTRALIZADA”; el municipio, una DEMOCRACIA, NUEVO LIDERAZGO Y GOBERNABILIDAD, orientado al fomento y a la promoción de liderazgo para construir la democracia participativa y alcanzar una gobernabilidad sostenible en el proceso de desarrollo social, económico, cultural y político. La democracia y el nuevo liderazgo constituyen la base del desarrollo político institucional del municipio impulsando la participación plena de la ciudadanía de El Alto.

2.9.1.4 Marco estratégico del Plan de Desarrollo Municipal

De acuerdo al PDM 2007 – 2011 “SUMA QAMAÑA”, programación quinquenal, se define una estrategia de desarrollo a partir de la visión del municipio. Este documento orienta la Programación de Operaciones Anual de la institución de manera que este importante proceso se circunscriba a la perspectiva estratégica.

El PDM 2007 – 2011 en su estructura considera cuatro lineamientos estratégicos los cuales son:

Cuadro 2: Lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal (PDM)

| | |
|---|--|
| 1 | Municipio de oportunidades económicas |
| 2 | Población con calidad en un municipio habitable y acogedor en armonía con la naturaleza. |
| 3 | Centro articulador de la región metropolitana andina. |
| 4 | Democracia, nuevo liderazgo y gobernabilidad. |

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo PND

Municipio de oportunidades

Este lineamiento busca posicionar a El Alto como un lugar propicio para el desarrollo y aprovechamiento de oportunidades destinadas a potenciar la actividad productiva, industrial y comercial tanto pública como privada, intensificar la generación de empleo y posibilitar que la población pueda contar con una fuente de ingresos digna y sostenible.

Municipio acogedor

Convertirá al municipio en un territorio cómodo, ordenado y moderno para “Vivir Bien” a través del crecimiento urbano planificado respetando la naturaleza, además que protege a la población vulnerable en igualdad de oportunidades excluyendo toda forma de discriminación.

Municipio articulador

Transformará al municipio en el centro del fenómeno metropolitano de la región andina en corresponsabilidad con los municipios vecinos sobre la base de su vocación productiva con la infraestructura y equipamiento requeridos.

Municipio democrático

Impulsará el desarrollo del gobierno municipal con el fin de tener una institución moderna, innovadora y transparente, acorde a las necesidades de la población, a partir de la construcción del poder social comunitario, garantizando la ejecución eficaz y eficiente de los planes municipales.

Los mencionados lineamientos corresponden a las siguientes áreas tradicionales:

Cuadro 3: Lineamientos estratégicos y áreas tradicionales del PDM

| | Lineamientos estratégicos | Áreas tradicionales |
|---|--|---------------------------------|
| 1 | Municipio de oportunidades económicas. | Desarrollo económico productivo |
| 2 | Población con calidad en un municipio habitable y acogedor en armonía con la naturaleza. | Protección social |
| 3 | Centro articulador de la región metropolitana andina. | Obras y medio ambiente |
| 4 | Democracia, nuevo liderazgo y gobernabilidad. | Fortalecimiento institucional. |

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo PND

A su vez, estos se dividen en las siguientes áreas:

Cuadro 4: Subdivisión en áreas del PDM

| 1 Municipio de oportunidades | 2 Municipio acogedor | 3 Municipio articulador | 4 Municipio democrático |
|--|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Desarrollo económico productivo | Protección Social | Obras y medioambiente | Fortalecimiento institucional |

| | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------|--|-------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------|
| Empleo y fomento de nuevas empresas. | Cultura. | Metrópolis andina. | Planificación municipal participativa. | | | | |
| Infraestructura productiva y de comercio. | Deportes. | | Administración municipal. | | | | |
| | Educación. | | | | | | |
| Desarrollo integral de la productividad. | Salud. | | | Finanzas e inversiones. | | | |
| | Equipamiento urbano y metropolitano. | | | | Gestión de servicios municipales. | | |
| | Género y generacional. | | | | | Participación y control social activo. | |
| | Medioambiente habitable. | | | | | | Transparencia municipal. |
| | Planificación territorial. | | | | | | |
| | Seguridad ciudadana. | | | | | | |
| | Servicios básicos. | | | | | | |

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo PND

2.9.2 DESCRIPCIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO (GAMEA)

Antecedentes

Debido al crecimiento vertiginoso de la urbe, se crea el año 1985 el municipio de El Alto, constituyéndose en ese entonces en la tercera ciudad con mayor cantidad de habitantes de Bolivia.

...En 1990 es declarada ‘ciudad de emergencia’ por el elevado nivel de crecimiento demográfico (9.02 por ciento anual) y las múltiples carencias en servicios básicos (calles y avenidas empedradas o asfaltadas, agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, energía eléctrica pública y domiciliaria, recolección de basura y desechos sólidos, y telefonía). Los últimos tres censos oficiales de población señalan los siguientes datos poblacionales 1976: 95.455 habitantes; 1992: 405.492 hab.; y censo 2001: 649.858 hab., El mayor crecimiento poblacional (324,8 %) se dio entre los censos de 1976 y 1992. (Ramos, 2013, p.184)

Con base en la información del Censo Nacional de Población y Vivienda INE 2001, la proyección poblacional para el municipio de El Alto hacia el año 2011 llega a un total de 1.073,592 habitantes, hallándose la mayor concentración de población masculina y femenina entre los 20 a 39 años de edad, y la menor, entre los adultos mayores de 65 años y más.

Sin embargo, el censo 2012 del INE determina de manera oficial que El Alto cuenta con 848.452 habitantes, aunque este dato contradice con la realidad, ya que muchos habitantes alteños, para el día del censo retornaron a sus comunidades de origen, lo que mermó la población real que reside en esta ciudad. A pesar de lo mencionado, El Alto se constituye en la segunda ciudad de Bolivia y la primera del departamento de La Paz con mayor cantidad de población.

El comercio (formal y sobre todo informal) la artesanía y la industria, en ese orden, son base de la actividad económica. Ferias y mercados, micro y pequeña empresa así como industria en pequeña escala contribuyen al empleo de sus ciudadanos pero en condiciones inadecuadas porque la absoluta mayoría de sus trabajadores no cuentan con beneficios como aportes previsionales, de salud, jubilatorios o de seguro laboral/industria. El Alto aparece así como la capital del desempleo abierto y del empleo informal y mal remunerado.” (Ramos, 2013, p.185)

Base legal de creación del GAMEA

El 6 de marzo de 1985, en el marco de la Ley N° 628, el Congreso de la República de Bolivia creó la Cuarta Sección Municipal de la Provincia Murillo con su capital El Alto. El 26 de septiembre de 1988, el Congreso promulgó la Ley N° 1014 que eleva a El Alto a rango de ciudad.

El Gobierno Autónomo Municipal de El Alto tiene como base fundamental de funcionamiento y creación la nueva Constitución Política del Estado (CPE) que en su artículo I señala que Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado, y con autonomías.

Asimismo, bajo la Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Bólvarez” que regula el régimen de autonomías por mandato del artículo 271 de la Constitución Política del Estado y las bases de la Organización Territorial del Estado establecidos en su Parte Tercera, artículos 269 al 305.

Además se sustenta en las siguientes disposiciones legales:

Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales (antes Ley N° 2028 de Municipalidades).

Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público.

Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.

Decreto Supremo N° 23318-A Reglamento de Responsabilidades por la Función Pública.

Decreto Supremo N° 26237, de Modificaciones del Reglamento de Responsabilidades por la Función Pública.

Resolución Suprema N° 217055, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.

Resolución Suprema N° 225557, que aprueba la Norma Básica del Sistema de Programación de Operaciones, de 1° de diciembre de 2005.

Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) aprobada por Resolución Técnico Administrativa No. 822/2009 y Homologada mediante Resolución Municipal 164/2010.

Ubicación geográfica

El municipio de El Alto se encuentra ubicado sobre una meseta de superficie plana y ondulada, al pie de la Cordillera de La Paz (meseta del altiplano norte) y de la Cordillera Oriental, al noroeste de Bolivia 16°30' Sur y 68°12' oeste. A una altura de 4.070 m.s.n.m.

Limita al noreste con el municipio de La Paz, provincia Murillo; al sur, con el municipio de Viacha, perteneciente a la provincia Ingavi; al sureste, con el municipio de Achocalla; al oeste, con el municipio de Laja correspondiente a la provincia Los Andes.

La extensión territorial del municipio de El Alto es aproximadamente de 387.56 Km². (38.756 Has), que representa el 7,58% de la superficie total de la provincia Murillo. El 40,24% (15.596 Has) corresponde al área urbana y el 59,76% (23.160 Has.) corresponde al área rural. Cuenta con 14 distritos municipales de los cuales 10 son urbanos y cuatro rurales.

Manual de Organización y Funciones⁷(MOF)

El Manual de Organización y Funciones es el resultado de la aplicación del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, aprobado por Resolución Técnico Administrativa No. 822/2009 y Homologada mediante Resolución Municipal 164/2010 que en los Capítulos II, III y IV

⁷Manual de Organización y Funciones (MOF) GAMEA 2012

establecen el Proceso de Análisis Organizacional, el Proceso de Diseño o Rediseño Organizacional y la Implantación del Diseño o Rediseño Organizacional. Asimismo, con el presente manual se pretende responder a la misión, visión y objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007-2011 (actualmente en proceso de elaboración y ajuste), que se fundamenta en el VIVIR BIEN, de forma eficiente y con transparencia.

Cabe destacar que hasta el año 2015, el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) de El Alto, aún no terminó de ajustarse o elaborarse, por lo que toda la gestión municipal 2010 – 2015, se basó en el PDM 2007 – 2011.

Misión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto⁸

Promover el desarrollo participativo del municipio a través de procesos de integración social y económica.

La razón de ser del Gobierno Municipal de El Alto es la búsqueda del desarrollo participativo, que supone el compromiso de los actores sociales e institucionales, quienes se constituyen en generadores de estrategias de desarrollo mediante propuestas integrales, es decir, articulando aspectos sociales y económicos.

Visión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto⁹

Institución ágil y moderna orientada a la consecución del Suma Qhamaña de los alteños.

La visión plantea una institución con capacidad de dar soluciones apropiadas y oportunas a los problemas sociales y económicos de la población del municipio, facilitando el bienestar de los alteños traducidos en el “Vivir Bien”.

Objetivo estratégico institucional¹⁰

El objetivo que persigue el gobierno municipal está formulado en los siguientes términos:

Dignificar las condiciones sociales y económicas de la población alteña y facilitar la convivencia ciudadana.

⁸Programación Operativa Anual (POA) GAMEA 2012

⁹Programación Operativa Anual (POA) GAMEA 2012

¹⁰Programación Operativa Anual (POA) GAMEA 2012

El objetivo estratégico delinea la implementación de políticas públicas municipales orientadas a promover el desarrollo humano y el crecimiento económico del municipio de manera sostenible en el marco de una vida armónica en comunidad; ello demanda el compromiso de todos los funcionarios municipales en torno a la visión así como propiciar espacios de encuentro y participación con los actores sociales.

Por su parte, el objetivo estratégico de desarrollo establece:

Proporcionar mejores niveles de vida a la población, mejorando y ampliando la infraestructura básica urbana en forma planificada, territorial, financiera hacia un municipio autónomo para acceder a un municipio sustentable.

En función al objetivo se debe capitalizar los esfuerzos y avances hasta ahora realizados por el GAMEA en las distintas áreas de desarrollo, aunar esfuerzos en torno a acciones conjuntas y complementarias, así propiciar las condiciones para que los habitantes del municipio mejoren su situación económica y social.

2.9.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO¹¹

De acuerdo a la Resolución Técnico Administrativa 088/12 de 21 marzo de 2012 del GAMEA, la estructura orgánica del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) está conformada por seis niveles.

Nivel Representativo, Normativo, Fiscalizador y Deliberante

Compuesto por el Concejo Municipal de El Alto (11 miembros) con facultad deliberativa, fiscalizadora y legislativa municipal del Gobierno Autónomo Municipal como máxima autoridad.

Nivel de Control

Compuesta por el H. Alcalde Municipal de El Alto, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva MAE, que por sus características tiene la responsabilidad de plantear políticas, planes y programas estratégicos para generar una gestión municipal con resultados basándose en situaciones y escenarios coyunturales y estructurales que necesariamente requiere de niveles de

¹¹Manual de Organización y Funciones (MOF) GAMEA 2012

control y coordinación enmarcado en la normativa vigente del Sistema de Administración y Control Gubernamental, conformado por las siguientes unidades organizacionales:

Auditoría Interna.
Dirección de Transparencia.
Sumariante.

Nivel de Dirección

Compuesta por el Alcalde Municipal de El Alto, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), que por sus características tiene la responsabilidad de plantear políticas, planes y programas estratégicos que genera una gestión municipal con resultados basándose en situaciones y escenarios coyunturales y estructurales que necesariamente requiere de niveles de **dirección, planificación y de ejecución** enmarcado en la normativa vigente del Sistema de Administración y Control Gubernamental, conformado por las siguientes unidades organizacionales:

Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo
Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana.
Dirección General de Asesoría Jurídica.
Secretaría General.
Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas.
Dirección Ejecutora.
Dirección de Programa Zonas Dignas.

Nivel Operativo y de Ejecución

Se encuentra constituido por cuatro oficialías mayores, las cuales ejecutaran y viabilizaran los proyectos y programas municipales, de esta manera se constituyen de la siguiente manera:

Oficialía Mayor Administrativa y Financiera (OMAF)

Es responsable del área financiera - administrativa y de las recaudaciones municipales, están compuestas por las siguientes direcciones:

Dirección de Capital Humano
Dirección de Finanzas.
Dirección de Recaudaciones.
Dirección Administrativa.
Dirección de Licitaciones y Contrataciones.

Oficialía Mayor de Desarrollo Humano y Social (OMDHS)

Es responsable de mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población, ampliando el acceso a los servicios básicos en educación, salud, cultura y fomento al deporte, en igualdad de género y generacional, implementando el desarrollo integral de las capacidades y oportunidades individuales como familiares, orientada a la calidad de los servicios vinculados al desarrollo productivo, tecnológico y sociocultural comunitario, tiene a su cargo a las siguientes direcciones:

Dirección de Educación.
Dirección de Cultura, Turismo y Descolonización
Dirección de Género y Gestión Social.
Dirección de Asuntos Generacionales.
Dirección de Salud
Dirección de Promoción al Deporte.

Oficialía Mayor de Obras y Medio Ambiente (OMOMA)

Es responsable de elaborar políticas y estrategias para regular y desarrollar el crecimiento de la movilidad urbana, consolidar integralmente la infraestructura urbana y rural con una perspectiva metropolitana y regional para la integración comunitaria, propiciar la planificación urbana y rural del municipio, brindar buen servicio, con responsabilidad social en el tratamiento integral de los residuos sólidos, para proteger el medio ambiente habitable, limpio y saludable, misma que tiene a su cargo a las siguientes direcciones:

Dirección de Obras.
Dirección de Ordenamiento Territorial Catastro y Adm. Urbana.
Dirección de Tráfico y Vialidad.
Dirección de Medio Ambiente.
Dirección de Servicios Públicos.

Dirección de Medio Ambiente y Agua.

Dirección de Proyectos Distritales.

Oficialía Mayor de Desarrollo Económico y Productivo (OMDEP)

Para la presente gestión se restituye la Oficialía Mayor de Desarrollo Económico y Productivo, amparada por la Ley 2685 de Promoción Económica, que establece condiciones adecuadas para las nuevas inversiones productivas en la jurisdicción municipal de El Alto, a fin de impulsar la diversificación productiva, mayor producción regional con valor agregado, generar nuevas fuentes de empleo y establecer consorcios empresariales que involucren a la pequeña, mediana y gran empresa, teniendo a su cargo las siguientes direcciones:

Dirección de Inversión, Promoción Empresarial y Micro Empresarial. Dirección de Desarrollo Productivo Artesanal.

Dirección de Desarrollo Productivo Agropecuario.

NIVEL DE OPERACIÓN DESCONCENTRADA

Está constituido por catorce subalcaldías, diez urbanas en los distritos municipales 1 al 8, 12 y 14, cuatro rurales en los distritos municipales 9, 10, 11,13.

Las subalcaldías urbanas y rurales tienen una estructura organizacional comprendida por las siguientes áreas: Subcalde, Asesoría Jurídica, Oficialía Menor Administrativo y Financiero, Oficialía Menor de Obras y Medio Ambiente, y la Oficialía Menor de Desarrollo Humano.

NIVEL DESCENTRALIZADO

Se encuentra constituido por las empresas municipales EMMU en Liquidación y EMALT, las cuales poseen una administración descentralizada y el Gobierno Autónomo Municipal de acuerdo a la Ley 482 fiscaliza y coordina sus actividades mediante la MAE en calidad de Presidente del Directorio.

2.9.4 ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO

2.9.5 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS¹²

La Dirección de Comunicación depende del despacho del alcalde que se constituye en Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

La relación de la Dirección de Comunicación dentro de la institución es directa con todas las instancias del Ejecutivo municipal, oficialías mayores, direcciones, unidades y subalcaldías.

En lo referente a su labor interinstitucional, se relaciona con medios de comunicación (radio, televisión y prensa), instancias de comunicación y difusión de entidades públicas, privadas y organizaciones sociales.

Razón de ser de la Dirección de Comunicación Social¹³

Difundir políticas, proyectos, programas y acciones en el municipio, consolidando la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, profundizando la información municipal hacia la comunidad y satisfaciendo los requerimientos comunicacionales de sus diferentes instancias.

Funciones:

Establecer y ejecutar acciones comunicacionales del Gobierno Autónomo Municipal en el marco de las políticas definidas para el efecto.

Difundir en todos los niveles institucionales y ciudadanos, las políticas, programas, proyectos, obras y presupuestos ejecutados por el GAMEA.

Mantener informadas a las autoridades y servidores públicos municipales sobre la definición de políticas, estrategias institucionales, hechos públicos y otras acciones que tengan relación con el desempeño de sus funciones.

Establecer mecanismos de intercomunicación entre el GAMEA y la ciudadanía del municipio.

Verificar que las publicaciones e información dirigida a la ciudadanía producidas por las unidades organizacionales y entidades descentralizadas estén enmarcadas en los lineamientos de la imagen institucional del GAMEA.

¹²Manual de Organización y Funciones (MOF) GAMEA 2012

¹³Manual de Organización y Funciones (MOF) GAMEA 2012

Producir el material comunicacional sobre la gestión municipal.

Definir los lineamientos de la imagen institucional del GAMEA y supervisar el uso correcto.

Aprobar los contenidos y formatos de toda publicación o material audiovisual del GAMEA destinados a la difusión institucional de los grandes proyectos, obras, programas, actividades, eventos y presentaciones hacia la comunidad.

Elaborar y difundir programas de comunicación municipal a través de medios de comunicación.

Otras que sean asignadas por la autoridad superior.

2.10 SECCIÓN DIAGNÓSTICA

2.10.1 ANTECEDENTES

La sistematización de la presente memoria laboral se refiere a la implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012.

Una gestión edil comprende cinco años de acuerdo a la Ley N° 482 de Gobiernos Autónomos Municipales. Para el presente caso, desde el 30 de mayo de 2010 hasta el 30 de mayo de 2015; sin embargo, el desempeño laboral del postulante fue desde el 8 de septiembre de 2011 hasta el 30 de mayo de 2015 (tres años, ocho meses y trece días) tiempo en el que fungió como Director de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

Cabe destacar que la sistematización se realizará de septiembre de 2011 a diciembre de 2012, periodo en el que se realizó la implementación de la propuesta de la estrategia comunicacional elaborada antes de que sea nombrado director.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el año 2012, el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto se constituye en el segundo municipio de Bolivia con mayor cantidad de población 848.452 habitantes.

Al ser un municipio grande, desde su fundación contó en su organigrama con una Unidad de Comunicación Social que más adelante se convirtió en Dirección. De acuerdo a los archivos revisados, no se encontró ningún documento que haga referencia a que antes del 2011 se haya

elaborado o implementado una estrategia comunicacional, por lo que deducimos que el trabajo realizado hasta ese entonces fue una labor de acuerdo a la coyuntura y sin previa planificación.

2.10.2 CONTEXTO

El 8 de septiembre de 2011, el postulante asumió el mando de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, constituyéndose en el cuarto director de esta repartición en tan solo un año, tres meses y siete días que tenía la gestión del alcalde Edgar Patana. Es decir, los anteriores directores de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto solo duraron un promedio de seis meses cada uno.

¿Qué sucedió?, ¿por qué tantos cambios en tan poco tiempo? Si tomamos en cuenta que la comunicación es transversal, es decir, la comunicación no está al margen de las acciones del municipio alteño, tal vez la respuesta se puede encontrar en el siguiente análisis:

En marzo de 2010, Edgar Patana Ticona gana las elecciones municipales con un 38,7% de votos a su favor seguido por Soledad Chapetón Tancara que obtuvo el 30,4%.

El 30 de mayo de 2010, Patana asume el cargo de alcalde infundido de una voluntad férrea para servir a la ciudad de El Alto, con el transcurso de los primeros días se dio cuenta que no era suficiente la buena voluntad, porque aún le faltaba conocer los trámites administrativos, ya que nunca antes había sido servidor público.

Sumado a esto, recibió el municipio de El Alto en medio de una incierta situación financiera, como ser falta de liquidez en las cuentas bancarias, presupuesto de gasto inflado, es decir, habían varias obras inscritas para ser ejecutadas, pero no había presupuesto.

Este problema administrativo financiero se venía arrastrando desde hace varios años, al respecto Ramos (2013) decía:

El primer poder público en esta ciudad es el gobierno municipal (local) que enfrenta varios problemas, bajo presupuesto, recursos humanos poco calificados, conflictos internos por pugnas de poder, clientelismo, inexperiencia en planificación, gestión y evaluación debido a la carencia de diagnósticos certeros. Otros problemas son la indefinición administrativa institucional, desconcentración “partidizada” en subalcaldías, cantidad sobredimensionada de funcionarios no calificados, “cuoteo” político para crear cargos al margen de definiciones estructurales, irregularidades legales y administrativas en la concesión de obras y servicios

públicos, “elefantitis administrativa” que ha redundado en una pérdida de credibilidad institucional hacia las organizaciones sociales. (p.187)

Otro factor que habría influenciado fue que la gestión del anterior alcalde Fanor Nava promovió una distorsionada gestión de planificación, orientada al fraccionamiento y atomización de proyectos, ejecución de obras sectoriales pequeñas sin impacto, sin sostenibilidad y en muchos casos sin funcionalidad que poco o nada aportaban al desarrollo de la ciudad de El Alto.

Por si esto fuera poco, las demandas de la población alteña que exigía proyectos grandes, proyectos de impacto y de necesidades básicas, nunca antes fueron atendidas. Varias zonas no tenían servicios básicos, las vías troncales y de interconexión distrital o zonal estaban descuidadas, sin mantenimiento o sin jardineras.

Fue tanto el descuido de las autoridades anteriores a la gestión de Patana, al extremo que la Ceja de El Alto, punto central de referencia de la ciudad alteña, se encontraba abandonada, sus calles no tenían alcantarillado o si tenía era obsoleto, no existían servicios higiénicos adecuados, las vías eran mingitorios improvisados, gran parte de las calles y avenidas estaban descuidadas, entre otras falencias.

Al respecto Ramos (2013) mencionaba:

La década de los años 80 se caracteriza también por el crecimiento, casi geométrico y muy desordenado, de asentamientos urbanos y comerciales en el sector denominado ‘La Ceja’ que casi de golpe se convirtió en el principal sector comercial, financiero y administrativo. (p.183)

Ante este cuadro dramático del municipio de El Alto, las nuevas autoridades no pudieron dar una respuesta inmediata, había voluntad para encarar obras, pero no había recursos económicos suficientes.

También, no se supo explicar oportunamente el problema financiero a la población alteña que a través de los medios masivos de comunicación en reuniones de vecinos y ampliados de la Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE) exigía la construcción de nuevas obras de manera inmediata en las diferentes zonas o urbanizaciones de El Alto.

Todos estos factores hicieron que del 38,7% de apoyo que tenía el alcalde Edgar Patana a tiempo de ingresar a la Alcaldía descendiera a 14% en tan solo un año, tres meses y siete días que tenía al mando del municipio alteño.

Estos inconvenientes de los primeros quince meses de gestión explicarían el cambio de cuatro directores de comunicación en tan solo un año, tres meses y siete días que tenía la gestión del alcalde Patana.

Quizás las autoridades ediles pensaban que el problema estaba en que no se comunicaba adecuadamente a la población, que tal vez pudo haber sido un motivo, pero la responsabilidad total no era solo de la Dirección de Comunicación.

Es decir, el problema no solo se limitaba a la falta de comunicación, sino el principal problema estaba en la falta de recursos económicos suficientes y la falta de planificación adecuada que no permitía de manera urgente, atender las demandas de las más de 800 zonas o urbanizaciones de El Alto.

A esto se suma la falta de objetividad e imparcialidad de medios de comunicación contrarios a la gestión del Movimiento Al Socialismo que a su vez se encuentran ligados a intereses mediático-político-económicos y elitistas. Al respecto, Ramos (2011) señala: “Esa ‘liberación mediática’ dio paso a una transición, de los medios de comunicación social, a los ‘sistemas de comunicación privado empresarial corporativos’ gradualmente fortalecidos por su vinculación con empresas privadas diversificadas...” (p.157).

Otra causa que influyó fue el surgimiento de temas de coyuntura en El Alto como el caso del asesinato de los periodistas Verónica y Víctor Peñasco Laime que motivaron a cambiar inclusive las políticas de Estado relacionadas a la seguridad ciudadana.

Estos factores adversos al municipio hacen que la sistematización de la presente memoria laboral en el ámbito de la comunicación social se torne interesante para su análisis y sirva como una experiencia a ser tomada en cuenta.

2.10.3 EVALUACIÓN FODA

Con la finalidad de proponer una estrategia comunicacional, se realizó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto desde el punto de vista comunicacional.

Fortalezas:

Apoyo decidido al liderazgo del alcalde Edgar Patana.
Visión de mejorar el rendimiento de la Dirección de Comunicación.
Compromiso de trabajo.

Oportunidades:

Buena relación con periodistas.
Medios de comunicación de alcance local dispuestos a apoyar la gestión edil.
Transparentar la gestión.
Población ansiosa de información.
Difusión de obras ejecutadas por el GAMEA.

Debilidades:

Presupuesto insuficiente.
Falta de herramientas de trabajo.
Falta de Recursos Humanos.
Carencia de un organigrama y manual de funciones.
Coordinación nula de la Dirección de Comunicación con las oficialías.
Falta de difusión de obras y logros de gestión.
Baja ejecución presupuestaria.
Incumplimiento de deberes y uso indebido de bienes del Estado.
Plan de Desarrollo Municipal (PDM) inexistente.

Amenazas:

Medios de Comunicación de alcance nacional en contra de la gestión municipal del Movimiento Al Socialismo.
Proximidad de la posible solicitud de revocatoria de mandato.
Disconformidad de la población alteña.
Oposición política activa.

El análisis FODA permitió establecer que las debilidades y amenazas ameritaban tomar medidas correctivas para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional, mismas que se puntualizan en el parágrafo 2.11 Sección propositiva.

2.10.4 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La propuesta de estrategia comunicacional fue elaborada antes de que el postulante asuma el cargo de Director de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, misma que posteriormente fue implementada. A continuación será detallada de manera textual. Los resultados se analizarán en el párrafo 2.11 Sección propositiva.

Plan Estratégico Comunicacional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto

La presente estrategia comunicacional ha sido elaborada en base a la Programación de Operaciones Anual (POA) gestión 2011 del Gobierno Municipal de El Alto. Tiene por finalidad constituirse en una plataforma para el relanzamiento de la nueva imagen institucional, basada en la capacidad, eficiencia y honestidad, planteada a la ciudadanía y a las organizaciones sociales alteñas, durante la etapa preelectoral, por el Arq. Edgar Patana, Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA).

Esta plataforma tiene, asimismo, la finalidad de utilizar diversas herramientas comunicacionales para lograr que la población alteña, paceña y boliviana, esté adecuada, oportuna y estratégicamente informada de manera objetiva con veracidad y responsabilidad sobre los diversos planes de desarrollo que ejecuta el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto durante la gestión 2011.

Cabe destacar que la presente estrategia comunicacional debe ser acompañada por una eficiente gestión de las diferentes instancias que dependen del Gobierno Municipal, ya que la población asimilará los mensajes comunicacionales, cotejando diariamente, con el trabajo que se realiza en los barrios y/o los 14 distritos municipales.

El éxito de la ejecución del POA, la edificación de obras estrellas y la implementación de un plan comunicacional acertado mejorará la imagen del Arq. Edgar Patana, quien debido a su juventud y capacidad de conducción por dos gestiones consecutivas la Central Obrera Regional de El Alto se constituye en un emergente líder que requiere la actual coyuntura del proceso de cambio para optar a cargos jerárquicos que guíen los destinos del Estado Plurinacional de Bolivia.

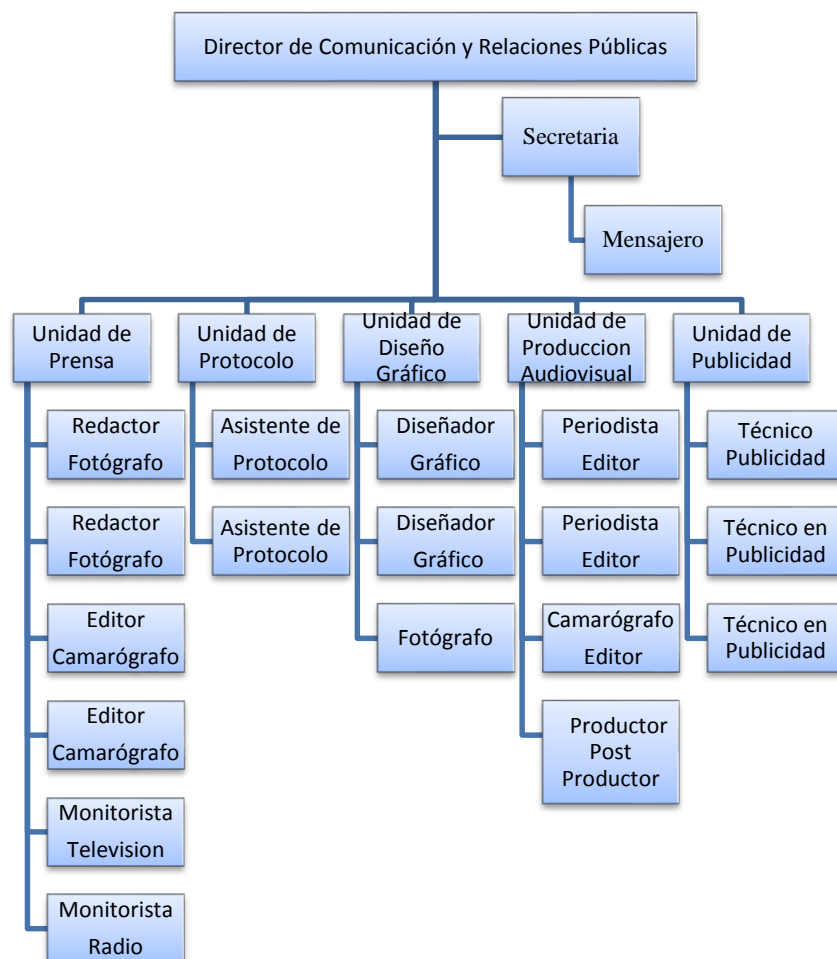
Por lo expuesto, el objetivo político de la presente estrategia comunicacional es lograr que a la conclusión del periodo de Gobierno municipal se incremente la preferencia por el Arq. Patana en la población en edad de votar hasta lograr un 52 por ciento de preferencia del electorado.

Antecedentes

Las labores de planificación en las instituciones que conforman el aparato público se desarrollan en función de los postulados fundamentales fijados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Departamental de Desarrollo (PDD) y Plan de desarrollo Municipal (PDM), de las cuales se formulan posteriormente las Programaciones de Operaciones Anuales (POA). Mismas que se encuentran detalladas en el acápite 2.9 Marco Referencial Institucional.

2.10.4.1 Organigrama de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA

Cuadro 6: Propuesta de organigrama para la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas



Fuente: Propuesta de estrategia comunicacional GAMEA 2011

Una vez realizada la verificación del Organigrama de la Dirección de Comunicación Social del municipio y evaluado a los servidores públicos, se constató que se requiere de una reestructuración de unidades y cargos en base a la misma cantidad de personal, razón por la cual

se propuso la modificación del organigrama para consolidar los objetivos de la presente estrategia comunicacional.

Objetivo estratégico comunicacional

Promocionar, socializar y transparentar las acciones y los resultados de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, proyectando una imagen corporativa de una institución moderna, eficaz y eficiente que dignifica las condiciones sociales y económicas de la población alteña y facilite la convivencia ciudadana.

Objetivo político

Lograr que a la conclusión del periodo del Gobierno municipal se incremente la preferencia por el Arq. Edgar Patana en la población en edad de votar hasta lograr un 52 por ciento de preferencia del electorado. Misma que debe tener un constante seguimiento a través de las herramientas de medición que proporciona las ciencias sociales.

2.10.4.2 Justificación de la estrategia comunicacional

De acuerdo al Censo del año 2001 del Instituto Nacional de Estadística (INE), El Alto es la cuarta sección municipal de la provincia Murillo y se constituye en el tercer municipio, más poblado de Bolivia, después de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y la ciudad de La Paz, siendo su densidad demográfica superior a la ciudad de Cochabamba.

(Para fines de actualización del lector cabe acotar que después del Censo del año 2012 del INE, el municipio de El Alto se constituye en la segunda ciudad con mayor cantidad de habitantes del país y en la primera urbe del departamento de la Paz con mayor población, por encima del municipio de La Paz.)

Con base en la información del Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 del INE, la proyección población para el municipio de El Alto hacia el año 2011 llega a un total de 1.073.592 habitantes, hallándose la mayor concentración de población masculina y femenina entre los 20 a 39 años de edad, y la menor, entre los adultos mayores de 65 años y más.

El Primer Censo de Establecimientos Económicos de la Industria Manufacturera en la ciudad de El Alto (2003), realizado por la Cámara de Departamental de Industria de La Paz, menciona que la mayoría de las unidades productivas de la ciudad de El Alto corresponden a la

clasificación de micro industrias manufactureras, las cuales representan un 90% de un total de 5.045 empresas del rubro de establecimientos manufactureros de esta urbe.

La grande y mediana industria, pese a su número reducido (34 establecimientos), también concentra una alta proporción del empleo manufacturero, presentando un dinamismo muy importante en inversiones de infraestructura física y uso de tecnología.

Asimismo, el Censo de Población y Vivienda 2001 señala que El Alto tiene un 21,8% de población ocupada que trabaja en la Industria Manufacturera y 27% en Comercio.

Por lo tanto, la actividad manufacturera y el comercio, son sectores que deben ser considerados de importancia fundamental al momento de tratar el tema de generación de empleo productivo, mejorar las condiciones de productividad y el nivel de vida de la población alteña.

El Alto es una ciudad con particularidades especiales, con distritos rurales, periurbanos y urbanos que demandan atención en obras, seguridad ciudadana, equipamiento, salud, educación y servicios básicos en todos los distritos municipales, además una de sus cualidades es la cercanía a puertos internacionales que incentivan las exportaciones manufactureras y artesanales.

Pero también requiere políticas dinamizadoras de la actividad económica y mejora en la infraestructura en los principales sectores donde se concentra la población, así por ejemplo podemos citar la Ceja de El Alto o la Feria de la 16 de Julio.

La Ceja de El Alto se constituye en un distribuidor del transporte público muy importante, debido a que se ubica en la intersección de las principales vías de la ciudad de El Alto y el ingreso a la ciudad de La Paz. Se estima que, a través de la avenida Naciones Unidas y la autopista La Paz – El Alto, se movilizan diariamente más de 130.000 personas.

Otro sector primordial es la Feria 16 de Julio, la cual se realiza los días jueves y domingo. Concurren a esta feria entre 50.000 y 70.000 personas, constituyéndose en un eje estructurador del comercio formal e informal de la ciudad de El Alto, donde se puede adquirir una gama variada de productos desde vehículos, alimentos, animales vivos, textiles, muebles de madera o de metal, artefactos electrónicos, materiales de construcción y otros.

Sin embargo, la feria de esta ciudad por su dimensión económica es una de las mayores concentraciones de la oferta y demanda no solamente de La Paz y El Alto, sino de las ciudades como Oruro, Potosí, Cochabamba y también el sur del Perú y norte de Chile. Es en este punto de encuentro donde se realizan una diversidad de transacciones de bienes y servicios, lo que exige un plan de reordenamiento para dotar a los usuarios seguridad, funcionalidad y ante todo implementar sistemas de comercialización modernos con equipamiento de infraestructura, servicios bancarios, médicos, legales y de información comercial orientada a publicitar este impresionante flujo comercial y humano que es en verdad uno de los potenciales generadores de empleo urbano. La feria por estas consideraciones demanda planes de intervención inteligentes por parte del municipio y las asociaciones de vendedores en un esfuerzo coordinado y ante todo orientado a las necesidades del cliente y los visitantes con capacidad de compra.

El municipio de El Alto posee también una población rural que se dedica a la actividad agrícola, es reducida, pero no por ello menos importante y requiere la atención de la comuna. El sistema de producción agrícola es tradicional, por la utilización del arado apoyado en bueyes. Los productores agrarios no cuentan con tecnología apropiada (tractores, sistemas de riego, etc.), está representado por los distritos 9, 10, 11 y 13, con una población aproximada de 4.289 habitantes, que representa el 0,7% de la población total del municipio y ocupa el 59,76% del total del territorio alteño.

En el área urbana de El Alto, hay sitios turísticos. Podemos mencionar el sector limítrofe entre El Alto y la ciudad de La Paz, especialmente en los distritos 1 y 6, donde actualmente se encuentra el Mirador Corazón de Jesús, la Virgen Blanca, parques y plazas que permiten una vista panorámica de la ciudad de La Paz y la cadena montañosa, destacando los nevados del Illimani, Mururata, Huayna Potosí, etc.

Entre los eventos turísticos más importantes, se identifican las entradas folclóricas de la zona 16 de Julio, Villa Dolores, 12 de Octubre, y otros que se llevan a cabo en diferentes barrios.

Las zonas periurbanas tienen su propia magia y encanto a través de vecindarios conformados en su mayoría por migrantes de diferentes regiones del país, quienes llegaron a esta urbe en busca de mejores días para ellos y sus descendientes.

Por lo expuesto, es imprescindible la implementación de una estrategia comunicacional que permita llegar a todos los distritos municipales a través de una nueva imagen institucional, que utilice las herramientas comunicacionales tradicionales y alternativas, con la finalidad de que la sociedad sea informada de manera objetiva y oportuna respecto a la labor que realiza el Gobierno Municipal de El Alto en beneficio de sus habitantes.

2.10.4.3 Estrategia comunicacional.-

El nombramiento del Arq. Edgar Patana como Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto representa una decisión muy importante para la gestión de la estrategia de desarrollo que se ha comenzado a perfilar en la entidad. Una de las ventajas para la gestión es la capacidad, el carisma, la personalidad y la decisión que caracterizan al perfil personal de la primera autoridad del municipio de El Alto, lo que facilita la comunicación social de doble flujo que se busca implantar en el presente proyecto. Ello contribuye a generar elevadas condiciones de credibilidad que deben ser acrecentadas con los instrumentos que facilita la comunicación social de manera que sea posible destacar la imagen y el estilo de conducción de la autoridad orientada a resultados en el marco del desarrollo socio – económico regional en coordinación con las organizaciones sociales y otras instancias locales, de tal manera que se consiga un impacto de desarrollo municipal que repercuta a nivel departamental y nacional hacia el Vivir Bien.

En este contexto, la presente gestión debe contemplar la elaboración del proyecto de Carta Orgánica Municipal hacia una autonomía regional, misma que deberá ser elaborada por el Concejo Municipal, constituyéndose en un medio democrático, para la participación de los actores sociales y sus estructuras institucionales y locales. Este proceso deberá ser participativo y sobre todo debe enmarcarse en una planificación territorial que contemple una visión sostenible a largo plazo.

2.10.4.4 Definición del Problema

Diversos sectores de la población alteña, en su condición de actores del desarrollo, demandan conocer y participar de las políticas, planes y acciones que realiza el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto en beneficio de sus habitantes.

2.10.4.5 Objetivo General

Promocionar, socializar y transparentar los procesos y los resultados de gestión del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto en base a una Estrategia Comunicacional y de Relaciones

Públicas externa e interna que permita mejorar y consolidar la nueva imagen corporativa de una institución moderna eficaz y eficiente que promueve el desarrollo económico-social y productivo en armonía y respeto con la naturaleza y medioambiente, al servicio de todos los habitantes del municipio de El Alto. El presente objetivo es más importante porque sobre la primera autoridad recae la responsabilidad de constituir el primer Gobierno Municipal de la historia de la ciudad en el marco del Estado Plurinacional de Bolivia.

2.10.4.6 Objetivos específicos

2.10.4.6.1 Comunicación externa.-

Posesionar la imagen del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, como una institución moderna, técnica, competente, profesional y transparente, reconocida por sus valores ética y de compromiso con la sociedad.

Para este fin se proyectó utilizar diferentes herramientas comunicacionales que permitan lograr que la población alteña, paceña y boliviana esté adecuada, oportuna y estratégicamente informada de manera objetiva con veracidad y responsabilidad sobre los diversos planes de desarrollo que tiene previsto ejecutar el GAMEA en beneficio de la urbe alteña, asimismo nos permita medir la percepción de la ciudadanía respecto a los logros o resultados alcanzados.

De igual manera, se deberá tomar en cuenta un adecuado flujo de salida de información que genera el municipio ordenada del siguiente modo: Tenemos que diferenciar entre la información que nos interesa que sea pública y la que no nos interesa que se conozca de la información que vamos a sacar a la luz, debemos encontrar el momento ideal para hacerlo; será necesario determinar a través de qué medios y quien será el portavoz de la institución.

También es importante analizar el impacto que esperamos de la información que tenemos, para este fin se puede razonar bajo las siguientes premisas:

Asuntos de interés general son aquellos temas que poseen una periodicidad sistematizada y que los propios periodistas y los ciudadanos van a demandar su conocimiento. Se podrá con más o menos excusas retrasar su publicación unas horas (como máximo), pero nunca podrá obviarse, pues a la larga el remedio será peor que la enfermedad.

Asuntos de interés medio son aquellos en la que existe otra información no periódica, pero que provoca un interés indudable en los periodistas y la sociedad. Esta es la que dará a la Dirección

de Comunicación Social un margen de actuación; al no ser periódicas, las fechas pueden ser elegidas, en un momento ideal para ofrecer una buena noticia o una mala. Son en definitiva asuntos controlables, puesto que al tener fecha determinada sabemos con seguridad que serán bien acogidos por los medios de comunicación.

Brevemente, debemos explicar que la comunicación externa tiene tres áreas: Las relaciones informativas; marketing o publicidad, y relaciones con la sociedad.

De las relaciones informativas dependerá hacer que el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) ocupe un espacio positivo en los medios de comunicación, para este fin se requiere realizar un trabajo mancomunado con los periodistas que cubren el área, proporcionarles (previo análisis) de manera oportuna la información que requieran, sugerirles materiales de difusión, facilitar su trabajo y por sobre todo mantener buenas relaciones.

Sin embargo, se deberá lidiar con la falta de objetividad e imparcialidad de medios de comunicación ligados a intereses mediático-político-económicos y elitistas.

En septiembre y octubre (de 2003) la absoluta mayoría de los medios de comunicación demostraron –al igual que en febrero de 2003, y desde 1985- que estuvieron (y están) al servicio del poder y de las empresas que tienen que ver con el manejo del gas en Bolivia. (Ramos, 2013, p.88)

Cabe recordar que en octubre del año 2003, en la denominada Guerra del Gas, El Alto derrotó y expulsó al expresidente de Bolivia Gonzalo Sánchez de Lozada, quien además es magnate minero y está ligado a medios de comunicación.

Otro hito es la creación, en 1990, del diario La Razón de la ciudad de La Paz, cuyos fundadores fueron el magnate minero Gonzalo Sánchez de Lozada (quien luego sería Presidente Constitucional de Bolivia durante dos periodos) junto a empresarios como Fernando Illanes de la Riva y Fernando Romero (quienes luego serían ministros de Sánchez de Lozada). (Ramos, 2013, pp. 156-157)

Por lo expuesto, se prevé que la tarea comunicacional tendrá inconvenientes, debido a la existencia de una gigantesca red de medios de comunicación ligados a intereses empresariales, quienes a su vez apelan a sus periodistas asignados exclusivamente en el municipio de El Alto con la tarea de deslegitimar el trabajo del alcalde Edgar Patana que emergiera de las bases del pueblo alteño, primero como dirigente sindical y ahora como máxima autoridad ejecutiva, y que

además tiene el respaldo del presidente Evo Morales y el gubernamental Movimiento Al Socialismo.

Respecto a la publicidad o marketing, la labor que realiza el GAMEA requiere de una efectiva participación en la difusión de propaganda institucional en medios de comunicación social, vallas, impresos y medios alternativos. Para este fin, se deberá preparar productos comunicacionales acorde al plan estratégico institucional.

El tercer pie del trípode sobre el que se sustenta la comunicación externa es el de las relaciones con la sociedad. Para este fin, es importante mantener oportunamente informados y tener buenas relaciones con la sociedad civil y los representantes de sus organizaciones sociales.

Por lo expuesto, en la sección anexos se detalla las técnicas y productos propuestos en la estrategia comunicacional, la cantidad, el objetivo trazado, indicadores para su implementación, la fecha probable de ejecución y el costo promedio.

2.10.4.6.2 Comunicación interna

La estrategia comunicacional interna tiene por finalidad generar una cultura organizacional acorde con el proceso de cambio en la institución, mejorando el entorno laboral para que el funcionario del municipio aprecie claramente el sentido de pertenencia institucional, perciba que su trabajo es reflejado en los diversos productos comunicacionales de la institución y por sobre toda consideración tenga la certeza de que su trabajo contribuye al logro de resultados estratégicos formulados por el principio estratégico.

Por lo tanto, el objetivo básico de la comunicación interna es implicar a los distintos componentes de la institución en una filosofía de que su aporte a la institución es valiosa y el éxito llega cuando se ha conseguido motivar a las personas, haciendo que contribuyan además del trabajo, la creatividad, el compromiso y el talento de cada uno de ellos. En el logro de ese objetivo, intervienen la Dirección de Comunicación Social y la de capital humano.

La Dirección de Comunicación Social dinamiza el flujo de la comunicación entre los servidores públicos de la institución, a través de la coordinación y la cobertura a las actividades que realizan el personal, seminarios, actos protocolares, actividades deportivas, etc., mismos que deberán ser traducidos en revistas, boletines internos, paneles informativos, afiches y otros recursos imaginativos que puedan ser elegidos.

La Dirección de Capital Humano coordina y potencia las labores y la formación de los funcionarios a través de la programación y ejecución de seminarios, talleres, cursos de capacitación, actos protocolares, actividades deportivas, actividades de confraternización y representación de la institución en diversos eventos.

En definitiva, mediante la comunicación interna se debe conseguir hacer partícipe activo a cada uno de los integrantes de la entidad, provocarles un sentimiento de pieza esencial en el engranaje. Cada vez más se demuestra que la comunicación debe funcionar también en ese sentido, pues el trabajo funcionará como un pequeño altavoz que va transmitiendo de forma voluntaria todo lo que haya de bueno en la institución de la que forma parte.

Para conseguir el resultado esperado utilizaremos diferentes herramientas comunicacionales que nos permita lograr empatía del servidor público del GAMEA con la institución.

Por lo expuesto, en la sección anexos se detalla las técnicas y productos propuestos en la estrategia comunicacional, la cantidad, el objetivo trazado, indicadores para su implementación, la fecha probable de ejecución y el costo promedio.

Programación Operativa Anual (POA)

Todas las operaciones que contemplan la actual estrategia comunicacional previa aprobación de la MAE serán incluidos en la Programación de Operaciones Anual (POA) 2011 de la Dirección de Comunicación Social del Gobierno Municipal de El Alto.

2.10.4.7 Equipamiento de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

Una vez realizada la verificación de las herramientas de trabajo que tiene la Dirección de Comunicación Social, se constató que la mayoría se encuentran malogrados y los pocos que funcionan son insuficientes, razón por la cual, con la finalidad de consolidar los objetivos de la presente estrategia comunicacional, se propone el equipamiento de la Dirección de Comunicación con los activos que a continuación detallamos.

Cuadro 7: Propuesta de equipamiento para la Dirección de Comunicación

| Cantidad | Descripción | Marca | Modelo | Costo promedio en \$us.- |
|---------------------|-----------------------------------|--------------|-------------------|---------------------------------|
| 3 | Cámara filmadora | Sony | HVR – VI | 10.500 |
| 3 | Reproductor y grabador de mini DV | Panasonic | AG-DV 1000 Min DV | 1.200 |
| 3 | Cámara fotográfica digital | Nikon | P – 100 | 2.400 |
| 3 | Reporteras digitales | Sony | ICD – PX 720 | 600 |
| 3 | Micrófonos inalámbricos | Shure | SM 58 | 750 |
| 5 | Editores de audio e imagen | | | 10.000 |
| 5 | Consolas de audio | | | 1.500 |
| 2 | Editores para diseño gráfico | | | 5.000 |
| 2 | Laptop | | | 1.600 |
| 3 | Trípode | Canon | Cup 2.000 | 255 |
| 3 | Batería | Sony | F 970 (12 hrs.) | 330 |
| 3 | Mecha (lámpara) profesional | | | 360 |
| 5 | Radio grabadoras | | | 750 |
| 5 | Monitores | | | 500 |
| 5 | Computadoras para monitoreo | | | 2.500 |
| 1 | Proyector multimedia | Viw Sonic | | 700 |
| *Costo total | | | | 28.955 |

***Para la compra del equipamiento se recomienda solicitar financiamiento a organismos de cooperación.**

Fuente: Propuesta de estrategia comunicacional GAMEA 2011

2.10.4.8 La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

Depende: De despacho del honorable alcalde municipal.

Se relaciona internamente con: El alcalde, secretario general, asesores, oficiales mayores, direcciones, jefaturas de unidad, Dirección de Comunicación del Concejo Municipal y entidades dependientes del municipio.

Se relaciona externamente con: Ministerio de Comunicación, Dirección de Comunicación de Palacio de Gobierno, jefes de prensa y periodistas de medios de comunicación social, ministerios de Estado, gobernaciones, gobiernos municipales, organizaciones sociales, cívicos y campesinos, juntas de vecinos, instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y organismos de cooperación internacional.

Requiere el siguiente personal: Director de Comunicación Social, un jefe de prensa, un jefe de protocolo, un jefe en producción de audiovisuales, un jefe de diseño gráfico, dos redactores-fotógrafos, dos editores-camarógrafos, dos responsables de monitoreo, dos presentadores-editores, un editor de audio e imagen, dos diseñadores gráficos, un asistente de protocolo, una secretaria de protocolo, una secretaria y un mensajero para la Dirección.

Funciones y atribuciones

La Dirección de Comunicación Social (DCS) del Gobierno Municipal de El Alto elabora la estrategia comunicacional, el Programa Operativo anual (POA) de la DCS en base al Plan Estratégico Institucional y Presupuesto asignado para el área.

La Dirección de Comunicación Social brinda alerta temprana, apoyo y asesoramiento comunicacional al alcalde, Secretario General, asesores, oficiales mayores, direcciones y entidades dependientes del Gobierno municipal.

Ejecuta las funciones delegadas por el alcalde en todos los aspectos de competencia comunicacional.

Coordina las relaciones del Gobierno Municipal de El Alto con los medios de comunicación social, local, nacional y extranjeros.

Controla, monitorea, analiza, registra y sistematiza la dinámica de la información referida al Gobierno municipal con la finalidad de realizar seguimiento y brindar alerta temprana.

Diseña y ejecuta estrategias de comunicación para el lanzamiento de planes informativos y educativos.

Posesiona la imagen corporativa del Gobierno Municipal de El Alto en el marco del Plan Estratégico Institucional, estimulando el sentimiento de propiedad y orgullo de los funcionarios y población.

Supervisa, centraliza y difunde, mediante productos comunicacionales toda la información que genere la institución, velando la buena imagen y una adecuada política comunicacional.

Coordina con las autoridades del municipio, la difusión y cobertura mediática de los logros de gestión, seminarios, talleres, exposiciones, entrevistas y conferencias de prensa.

2.11 SECCIÓN PROPOSITIVA

A continuación se describirá, el proceso de planificación, diseño e implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

2.11.1 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL, ORIENTADA A CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GOMEA

La estrategia comunicacional no se traduce sólo en aptitudes personales para las relaciones públicas, en tácticas para relacionarse con los medios de comunicación o en plataformas modernas de comunicación interna.

La implementación de la comunicación institucional es sobre todo una interacción transversal, en todas las áreas de la institución y al mismo tiempo el área en la que la estrategia de acción debe adquirir su forma más convincente para encarnarse en prácticas y discursos capaces de producir los cambios deseados. Torrico (2016) afirma:

(...) lejos de considerar a la Comunicación una súper-disciplina o peor aún una sub-disciplina, se la puede asumir más bien como un campo (inter)disciplinario autónomo (Miége), que adquiere su peculiaridad a partir de la convergencia e interacción transversales de diversas disciplinas en el estudio de un tipo específico de relación social –el de la producción e intercambio simbólicos- y de las disputas por el ‘sentido válido’ que tal relación genera. (p. 20).

Es a través de la comunicación que la estrategia de acción de una institución se aclara, se vuelve a definir, se hace conocimiento y puede transmitirse como un mensaje coherente hacia la sociedad.

Como ya anticipamos en el Marco Teórico para la presente memoria laboral:

La estrategia comunicacional es una serie de acciones y mensajes programados y planificados que se implementan para contribuir a generar las condiciones sociales y de opinión pública que permitan proyectar una imagen de una institución moderna, eficaz y eficiente que acredite la gobernabilidad de la máxima autoridad ejecutiva del municipio. Y la imagen institucional es la representación mental que los miembros del público se forman respecto a la gestión municipal liderada por el alcalde Edgar Patana.

Fue en este contexto que se desarrolló la sistematización de la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012, que a continuación se detalla:

2.11.1.1 Análisis FODA

En septiembre de 2011, la primera tarea que adoptaron fue el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto desde el punto de vista comunicacional.

Las fortalezas son los atributos internos del municipio que son útiles para lograr el objetivo institucional. Las oportunidades son condiciones externas al municipio que son útiles para lograr el objetivo institucional; en contraposición, las debilidades son características internas perjudiciales para el logro del objetivo; y las amenazas son condiciones externas que son perjudiciales para el logro de los objetivos.

Fortalezas:

Apoyo decidido al liderazgo del alcalde Edgar Patana.

Visión de mejorar el rendimiento de la Dirección de Comunicación.

Compromiso de trabajo.

Oportunidades:

Buena relación con periodistas.
Medios de comunicación de alcance local dispuestos a apoyar la gestión edil.
Transparentar la gestión.
Población ansiosa de información.
Difusión de obras ejecutadas por el GAMEA.

Debilidades:

Presupuesto insuficiente.
Falta de herramientas de trabajo.
Falta de Recursos Humanos.
Carencia de un organigrama y manual de funciones.
Coordinación nula de la Dirección de Comunicación con las oficialías.
Falta de difusión de obras y logros de gestión.
Baja ejecución presupuestaria.
Incumplimiento de deberes y uso indebido de bienes del Estado en las Subalcaldías.
Plan de Desarrollo Municipal (PDM) inexistente.

Amenazas:

Medios de comunicación de alcance nacional en contra de la gestión municipal del Movimiento Al Socialismo.
Proximidad de la posible solicitud de revocatoria de mandato.
Disconformidad de la población alteña.
Oposición política activa.

En base a estos resultados, la Dirección de Comunicación en coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva, oficialías, direcciones y unidades empezaron a trabajar en la elaboración de una estrategia comunicacional orientada a fortalecer la imagen institucional.

2.11.1.2 Amenaza de la posible solicitud de revocatoria de mandato

La cercanía de la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular fue el motivo que impulso a extremar esfuerzos para superar las debilidades internas y amenazas externas.

El 30 de noviembre de 2012, las autoridades municipales cumplían la mitad de su mandato y si la población cuestionaba su gestión podían haber sido suspendidos o destituidos mediante el voto en las urnas.

Según la Ley N° 026, Ley de Régimen Electoral en el capítulo II, revocatoria de mandatos, artículo 25 (ALCANCE), se establece:

I. La revocatoria de mandato es el mecanismo constitucional a través del cual el pueblo soberano decide, mediante sufragio universal, sobre la continuidad o el cese de funciones de las autoridades elegidas por voto ciudadano. La revocatoria del mandato es el derecho del electorado a destituir del cargo a un funcionario antes de que concluya el periodo de su mandato.

Artículo 26. (INICIATIVA POPULAR). La revocatoria de mandato procede por iniciativa popular, cumpliendo los siguientes requisitos:

d) Para autoridades municipales, con las firmas y huellas dactilares de por lo menos el treinta por ciento (30%) de ciudadanas y ciudadanos inscritas e inscritos en el padrón electoral del municipio en el momento de la iniciativa. El Tribunal Electoral Departamental competente verificará el cumplimiento de este requisito.

2.11.1.3 Soluciones en base al análisis FODA

Por lo expuesto, en octubre de 2011, el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto empezó a planificar el Programa Operativo Anual 2012 con la finalidad de evitar una solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Edgar Patana. En base al POA 2012 la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas elaboró una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

Las tareas que se programaron como prioritarias fueron: transparentar y sancionar los posibles hechos de corrupción; promocionar el inicio y entrega de obras en el aniversario de El Alto, difusión de los logros de gestión, mejora de la ejecución financiera y presentación del primer paquete de macroobras.

La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas puso en vigencia una estrategia comunicacional con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional que

había tocado fondo en enero de 2012 con el 11% de aprobación a la gestión municipal del alcalde Patana¹⁴.

2.11.1.3.1 Transparentar y sancionar los posibles hechos de corrupción

Uno de los primeros temas a resolver que tuvo que enfrentar el postulante fue el incumplimiento de deberes, posibles hechos de corrupción y uso indebido de bienes del Estado en el municipio, que a su vez concitó amplia cobertura de prensa de los medios de comunicación

Hasta agosto de 2011, “(...) la Dirección de Transparencia de este municipio recibió 353 denuncias de actos de corrupción que están en proceso de investigación (...)” Rivas M. (29 de noviembre de 2011). Alcaldía procesa 353 quejas de corrupción. *La Razón*, p A17.

Este accionar negativo continuó en el último cuatrimestre de 2011. Por este motivo, la Dirección de Comunicación con el aval del alcalde decidió transparentar la gestión municipal.

La mayoría de las denuncias de corrupción se originaban en las subalcaldías que son instancias desconcentradas de la Alcaldía. Los subalcaldes, de acuerdo al organigrama del municipio, dependen del alcalde; pero, en El Alto, no son designados por esta autoridad, sino elegidos en cabildos vecinales distritales lo que origina una especie de autonomía propia que responde a los intereses de quienes los eligieron.

Esta especie de autodependencia derivó en posibles hechos dolosos que a partir de septiembre de 2011 fueron transparentados y en muchos casos denunciados por el propio alcalde en conferencias de prensa, lo que derivó en una corriente de opinión favorable a la primera autoridad edil por su decisión de luchar contra la corrupción.

2.11.1.3.2 Promocionar el inicio y entrega de obras en el aniversario de El Alto

Otro tema que preocupaba a la gestión edil fue la disconformidad de la población alteña con la gestión municipal por la falta de obras, razón por la cual la Dirección de Comunicación decidió planificar y difundir mediante diferentes productos comunicacionales el inicio, seguimiento y entrega de destacadas obras.

¹⁴ PODER Y PLACER (20014, agosto) edición N° 76. Bolivia. p. 81

En principio, debido a la cercanía del aniversario de El Alto en base a la información proporcionada por las oficinas, direcciones y unidades del municipio, se decidió trabajar en la elaboración de la agenda oficial de inicio y entrega de obras. En algunos casos, se proporcionó adelantos informativos a los medios de comunicación para lograr la atención de la población alteña.

El 27 de febrero, el alcalde Edgar Patana anunció, en conferencia de prensa, la agenda protocolar y la inauguración de 67 obras en conmemoración del vigésimo séptimo aniversario de El Alto.

Entre las obras a ser entregadas, destacaron el Hospital del Norte, Unidad de Quemados del hospital Boliviano Holandés (único en Latinoamérica), parque Vial Infantil, plaza Juan lechín Oquendo, cancha de césped sintético 21 de Octubre, mingitorio Nayra Punku, puente Pocoata, asfaltado y adoquinado de varias vías.

Como parte de la estrategia comunicacional, la Dirección de Comunicación bajo el lema “27 años de lucha, obras son amores” elaboró artes de prensa, revista informativa, spots, cuñas radiales; programó agenda de medios, visitas guiadas con periodistas a los inicios y entrega de obras. Además, un portafolio ejecutivo para entrega de presentes a dirigentes de organizaciones sociales, autoridades nacionales, departamentales y municipales que contenía la agenda de obras y una revista de los logros institucionales hasta marzo de 2012.

Todo estaba previsto para que en marzo de 2012, mes aniversario de El Alto, se destaque la gestión del alcalde Patana, pero el infortunio opacó lo programado ya que el mismo 27 de febrero por la tarde los medios de comunicación informaban el deceso por asesinato de los periodistas Verónica y Víctor Peñasco Layme.

Verónica Peñasco, jefa de Prensa de radio San Gabriel, y Víctor Peñasco, su hermano y periodista de radio Pachaqamasa, fueron víctimas de la inseguridad ciudadana en El Alto. Perecieron la madrugada del sábado acogotados cerca de su domicilio. Sus cuerpos fueron hallados sin vida y con evidencias de haber sido asfixiados a tres cuadras de su domicilio en la zona Franz Tamayo, en el Distrito Municipal 4. “Mis hermanos salieron el sábado muy temprano, pero no supimos de ellos hasta hoy (ayer) por la mañana”, relató Marcelino Peñasco, hermano mayor. Rivas M. (28 de febrero de 2012). La inseguridad en urbe alteña se cobra la vida de dos periodistas. *La Razón*, p A11.

Este lamentable hecho de inseguridad ciudadana marcó la agenda noticiosa en los medios de comunicación durante todo el mes. Por ejemplo, el 6 de marzo, día del aniversario de El Alto, en la portada del periódico La Razón su principal titular fue “El Alto clama por seguridad en su 27 aniversario”.

Los actos protocolares, la agenda de inicio y entrega de obras programadas por el municipio, el anuncio de megaobras del presidente Evo Morales continuaron, pero sin conseguir el efecto deseado por la estrategia comunicacional y relegados a segundo o tercer plano.

A solo dos meses de la muerte de los hermanos Peñasco, ocurrió otro hecho lamentable, el deceso del periodista del suplemento Marcas de La Razón, Eugenio Aduviri. Fue encontrado estrangulado con un cable de electricidad el 12 de mayo de 2012 cerca de las 23.50 a la altura de la última pasarela del carril de subida de la autopista entre La Paz y El Alto.

Estos dos sucesos, el primero en el mes de marzo y el segundo en mayo de 2012, terminaron por consolidar en la agenda anual de los medios de comunicación como tema de principal cobertura la inseguridad ciudadana, a pesar de los anuncios que realizó el municipio y el gobierno nacional de incrementar los presupuestos para seguridad ciudadana, instalación de cámaras de vídeo vigilancia y el patrullaje militar que se realizaron en los subsiguientes días.

Otro evento imprevisto que se incorporó a la agenda de medios desde marzo y se extendió el 2012 fue el problema del transporte público. La Federación Andina de Chóferes 1° de Mayo de El Alto decidió de manera unilateral incrementar los pasajes de Bs 1 a Bs 1,50, lo que derivó en el anuncio de expulsión de los sindicatos y protesta de la Federación de Juntas Vecinales (Fejuve) de El Alto. Ambos sectores realizaron sendos paros y bloqueos.

Ante este conflicto, la Alcaldía asumió un plan de emergencia que contempló desde la creación de guardias viales, instalación de paradas, convocatoria a la cumbre de transporte, anuncios de la elaboración de un plan vial y restricción vial, que no lograron consolidarse.

Si bien la coyuntura era adversa a la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA, la Dirección de Comunicación continuó en su labor de destacar y difundir las acciones y obras que ejecutaba el municipio en beneficio de la población de la urbe alteña.

2.11.1.3.3 Difusión de los logros de gestión

En lo referido a la difusión de logros de gestión, con la finalidad de mantener informada a la población alteña, la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas realizó diversos productos comunicacionales para televisión y radio como ser revistas informativas, micronoticieros, series, spots, cuñas radiales y transmisión de entrega de obras y eventos importantes. Además de boletines de información y artes de prensa.

Asimismo, trabajaron en la identidad corporativa que identifican y distinguen a una institución, como ser logotipos, eslogan, impresos, colores, etcétera. En base al cual se diagramó e imprimió revistas institucionales, afiches trípticos, banners, material de escritorio y otros.

Las técnicas y productos comunicacionales mencionados e implementados en una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas de septiembre de 2011 a diciembre de 2012, son detalladas de manera pormenorizada en la sección anexos, incluye los resultados obtenidos.

2.11.1.3.4 Debilidades que afectaron al fortalecimiento de la imagen institucional

El postulante afirma que una de las debilidades recurrentes que afectó al logro de mejores resultados en la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA, fue el incumplimiento de fechas y plazos en la ejecución de obras.

Menciona que el 25 de enero de 2012, Daniel Fernández, jefe de proyectos estratégicos del municipio alteño, mediante el periódico La Razón, anuncia que la edificación de la Pasarela del Arquitecto ya está adjudicada y se espera que la construcción de la obra comience en una semana, luego en marzo de 2012 señala que el inicio de la obra se postergó para septiembre, pero la obra se inicia el 2013, es decir, un año después del primer anuncio.

Otro ejemplo es la construcción de dos mingitorios en la Ceja de El Alto que no se inauguró en la fecha prevista por que no tenían conexión al alcantarillado. “Los dos mingitorios públicos que forman parte del Proyecto Nayra Punku, ubicados en la Ceja de El Alto, están concluidos, pero no cuentan con sistema de alcantarillado sanitario, por lo que se postergó su inauguración”.

Rivas M. (10 de abril de 2012). Alcaldía edificó baños sin que haya alcantarillado. *La Razón*, p A16.

Estos desaciertos que no habrían sido los únicos, ya que a su turno las diferentes oficialías del GAMEA mostraron deficiencias, que aprovecharon los medios de comunicación contrarios a la gestión de gobierno para criticar a la gestión edil.

2.11.1.3.5 Promoción del ascenso de la ejecución financiera

Aún, a pesar de los obstáculos, la Dirección de Comunicación tuvo que avanzar en el logro de los objetivos. El seguimiento a la ejecución financiera del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto fue otra de sus prioridades.

La ejecución financiera durante el año 2011 solo alcanzó al 52% con lo que ocupaba el octavo lugar entre las diez ciudades capitales de Bolivia incluida El Alto. Durante los primeros cuatro meses de 2012, la ejecución financiera llegó el 17,21% y hasta medio año, al 24%.

Fue en el segundo cuatrimestre que mejoró la ejecución financiera del municipio alteño llegando a ocupar el primer lugar de las ciudades capitales incluida El Alto con el 40,73% de gasto.

El alcalde de El Alto, Édgar Patana Ticona, informó ante el Concejo Municipal y las organizaciones sociales de esta ciudad que la ejecución financiera del municipio llegó al 40,73% al 31 de agosto. Dijo que encabeza la lista de las ciudades capitales. La Alcaldía programó para su Plan Operativo Anual (POA) 2012 una suma de 1.281.331.537 bolivianos y hasta esa fecha ejecutó 521.882.812 bolivianos, lo que representa el 40,73% de gasto, indicó Patana. Rivas M. (28 de septiembre de 2012). La ejecución financiera de la Alcaldía alteña llega al 40,7%. *La Razón*, p A14.

Este importante dato le permitía al Gobierno Autónomo Municipal de El Alto dar un gran salto en la ejecución financiera, de un octavo lugar en la gestión 2011 al primer lugar hasta agosto de 2012. Por lo que la Dirección de Comunicación como parte de la estrategia comunicacional aprovechó abundantemente en la difusión de notas de prensa, artes de prensa, cuñas radiales y spots institucionales.

Esta decisión comunicacional no incrementó la cantidad de obras ni colmó todas las expectativas de los vecinos, pero al menos permitió contribuir al mejoramiento de la imagen institucional ante la opinión pública proyectándose como una Alcaldía responsable que empezaba a mejorar la gestión municipal.

2.11.1.3.6 Presentación del primer paquete de macroobras

El 30 de noviembre de 2012, el alcalde Edgar Patana cumplía la mitad de su mandato y si la población cuestionaba la gestión edil podría ser suspendidos o destituidos mediante el voto en las urnas tal como lo que establece la Ley N° 026, Ley de Régimen Electoral en el capítulo II, revocatoria de mandatos, artículo 25.

En agosto de 2012, las primeras voces de descontento empezaron a surgir. El presidente de la Federación de Juntas Vecinales (Fejuve) de El Alto, Javier Ajno, dio un plazo de tres meses al Alcalde para que comience a ejecutar obras grandes.

“El descontento en los diferentes distritos (14) se nota. La molestia en mi zona (Tarapacá) es la misma. No tenemos ni un metro de adoquinado o asfalto, vivimos peor que en el campo”, sostuvo el dirigente, en declaraciones a la red Uno. Rivas M. (4 de agosto de 2012). Dan 3 meses a Patana para mejorar la ejecución. *La Razón*, p A15.

Como medida de prevención a la posible solicitud de revocatoria de mandato, varios meses antes, de manera reservada, las oficialías del municipio empezaron a trabajar en la presentación de megaproyectos, mismos que tendrían que contar con diseño final, financiamiento y en algunos se deberían adelantar la licitación para que empiecen a ejecutar.

Entre los megaproyectos destacaban el diseño de la Terminal de Buses, el Palacio Consistorial (Jacha Uta), la Doble Vía a Viacha, el Hospital General del Sur y de la avenida Periférica o Interoceánica, entre otros.

Como parte de la estrategia comunicacional para que la presentación del Primer Paquete de Macroobras sea de impacto dispusieron concentrar todos los esfuerzos en este evento. Se adecuó las instalaciones de la Alcaldía para la presentación de las maquetas, se realizó la producción de vídeos de las 27 macroobras que comprendían el antes, durante y después de cada obra. Se diagramó e imprimió banners, revistas y pasacalles.

Decidieron transmitir en vivo y directo la presentación del Primer Paquete de Macroobras. Para este fin, se reservó el alquiler de una hora en los canales de televisión Bolivia TV, ATB y RTP a nivel nacional y CVC, PTV, VOS Tv, a nivel local.

Una vez ultimado todos los detalles, el lunes 26 de noviembre de 2012 de 21:00 a 22:00, en acto público y de manera sorpresiva bajo el eslogan Tiempo de Obras, Tiempo de Cambio, el alcalde Edgar Patana realizó la presentación oficial del diseño de 27 megaproyectos y programas que serían ejecutados en 2013.

La mencionada presentación causó diversas corrientes de opinión y gran repercusión en la población alteña. Al día siguiente, los medios de comunicación destacaban el evento, así el periódico *La Razón* en su sección Ciudades El Alto informaba:

La presentación fue realizada en el Teatro Raúl Salmón de la Barra, en cuyos pasillos los visitantes pudieron apreciar paneles con los diseños de las megaobras. En cada lámina, se podía leer el nombre de la obra, la ubicación, el distrito al que pertenece, el monto de la inversión y sus características, entre otros detalles. Rivas M. (27 de noviembre de 2012). Patana presenta el diseño de 27 megaproyectos para 2013. p A15.

La exposición del Primer Paquete de 27 Macroobras bajo el eslogan: Tiempo de Obras, Tiempo de Cambio, causó el impacto deseado y se pasó con éxito la fecha de solicitud de revocatoria de mandato sin que ninguna organización representativa de El Alto se pronuncie en contra de la gestión del alcalde Edgar Patana.

Solo un partido político denominado Nueva Alianza Boliviana de Amilcar Barral, sin representación en El Alto, solicitó al Tribunal Supremo Electoral (TSE) la revocatoria en contra del alcalde bajo el argumento que no había ejecución de obras.

Al respecto, el alcalde Edgar Patana descalificó la solicitud de Amilcar Barral por ser “una persona extraña a la ciudad de El Alto”. “En esa misma línea, el ejecutivo de la Federación de Juntas Vecinales (Fejuve) de El Alto, Javier Ajno, calificó esta tramitación como un ‘intervencionismo’ (...)”. Rivas M. (13 de diciembre de 2012). Alcalde descalifica pedido de revocatoria. *La Razón*, p A17.

Por lo expuesto, la implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012, en coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva, oficialías, direcciones y unidades del GAMEA, consiguió superar la amenaza de la solicitud de revocatoria de mandato.

La presentación del Primer Paquete de 27 Macroobras que serían ejecutadas en el 2013 dispuso momentáneamente la disconformidad de la población alteña. La oposición política activa y los medios de comunicación en contra de la gestión municipal tuvieron que buscar nuevos argumentos para desprestigiar la gestión edil.

De acuerdo a la revista Poder y Placer¹⁵, en enero de 2012 se registra el nivel más bajo de aprobación de la gestión edil 11,3%, de ahí en más fue ascendente los niveles de aprobación, en marzo de 2012 alcanzó el 19,7%; en mayo, 19,3%; en julio, 21,3%; en septiembre, 27,3% y en noviembre de 2012 alcanzó el 26,7%.

La evolución de la aprobación al alcalde Edgar Patana publicados en la revista Poder y Placer no fue encargada por la Dirección de Comunicación del GAMEA y tampoco abarca el periodo exacto de la sistematización de la memoria laboral; sin embargo, se incluye como referencia del desenvolvimiento de la opinión pública ante la imagen institucional del municipio alteño.

2.11.1.3.7 Soluciones ante la carencia de un Plan de Desarrollo Municipal y falta de coordinación

Otro tema que mereció una inmediata atención para el postulante fue la falta de un Plan de Desarrollo Municipal (PDM) actualizado que permita fijar el norte de la estrategia comunicacional y de la gestión municipal, para dar solución a este tema coordinó con la Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo.

¹⁵ PODER Y PLACER (20014, agosto). Bolivia. edición N° 76, p. 81

Sin embargo, hasta la conclusión del mandato del alcalde Patana, la Dirección Especial de Planificación para el Desarrollo no elaboró el PDM, solo cambio el denominativo de Plan de Desarrollo Municipal por Plan Territorial Autonomico Municipal (PTAM) o Plan Estratégico Institucional (PEI), que no lograron estructurar en su totalidad, convirtiéndose en la mayor debilidad de la gestión municipal 2010 - 2015.

Ante la no existencia de un PDM, PTAM o PEI actualizado, la estrategia comunicacional tuvo que basar su línea de acción de acuerdo al Programa Operativo Anual del municipio.

La falta de coordinación entre la Dirección de Comunicación con las oficialías, direcciones y unidades del municipio, fue otra debilidad que superaron, los periodistas de la Dirección de Comunicación antes de la implementación de la estrategia comunicacional no tenían la mínima idea del trabajo que realizaban las diferentes instancias del Ejecutivo municipal solo se ocupaban de difundir las obras zonales que ejecutaban las subalcaldías.

Ante esta realidad, la Dirección de Comunicación planteó la necesidad de participar en los gabinetes municipales que se realizaba cada semana y que contaba con la participación de los oficiales mayores, directores, jefes de unidades y, cuando fue necesario, técnicos de las diferentes dependencias del GAMEA.

Fue en base a esta iniciativa que pudieron conocer al detalle la labor que desempeñaban las diferentes instancias municipales, hecho que además permitió una planificación adecuada, la coordinación de cobertura de prensa, el asesoramiento a las diferentes autoridades y la difusión de los logros de gestión.

2.11.1.3.8 Presupuesto de difusión

El postulante sostiene que el presupuesto insuficiente que se destinaba para difusión incidió en la labor de la Dirección de Comunicación del GAMEA, se pedía que se difundiera spots, cuñas radiales, micronoticieros, igual o en mayor proporción al municipio aledaño de La Paz.

Sin embargo, los recursos económicos entre ambas instituciones marcaban una notoria diferencia que se muestra en el siguiente cuadro comparativo.

Cuadro 8: Comparación de presupuesto de la Dirección de Comunicación de El Alto con su similar de La Paz

PRESUPUESTO EN Bs

| Gobierno Autónomo Municipal de El Alto | Gobierno Autónomo Municipal de La Paz |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Bs 900.000,00 • Imprenta Bs 446.776,00 | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Bs 8.822.698,00 • Imprenta Bs 11.714.604,00 |
| Total: Bs 1.346.776,00 | Total: Bs 20.537.302,00 |

Fuente: SIGMA 2011 Ministerio de Economía.

De acuerdo al cuadro comparativo, la diferencia fue abismal, tomando en cuenta que los municipios de El Alto y La Paz tenían casi la misma cantidad de habitantes. En consecuencia, recibían del Gobierno nacional similar cantidad de recursos económicos; sin embargo, el presupuesto de las partidas de publicidad e imprenta de El Alto no alcanzaba ni al 7% de lo que destinaban a su similar de La Paz.

La Dirección de Comunicación del municipio de El Alto tuvo anualmente un presupuesto para publicidad e imprenta cerca de un millón y medio de bolivianos, mientras que en el municipio de La Paz destinaban más de veinte millones de bolivianos a las mismas partidas.

Entonces, cómo se podría pedir a la Dirección de Comunicación de la Alcaldía de El Alto que realice la difusión de artes de prensa, spots, cuñas radiales y otros productos comunicacionales en igual o mayor cantidad al municipio de La Paz.

Ante este análisis, se fue mejorando paulatinamente la designación de recursos económicos a la Dirección de Comunicación de El Alto hasta más de un 50% de lo que percibía inicialmente, pero nunca alcanzó tener el presupuesto de su similar de La Paz.

Cuadro 9: Comparación del presupuesto asignado a la Dirección de Comunicación de El Alto entre las gestiones 2011 y 2012

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DEL GAMEA

| Presupuesto 2011 | Presupuesto 2012 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Bs 900.000,00 • Imprenta Bs 446.776,00 | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Bs 2. 218.400,00 • Imprenta Bs 812.426,00 |
| Total: Bs 1.346.776,00 | Total: Bs 3. 030.826,00 |

Fuente: SIGMA 2011 Ministerio de Economía.

2.11.1.3.9 Herramientas de trabajo

La falta de herramientas de trabajo fue otra debilidad que tuvo que encarar el postulante en la Dirección de Comunicación. Entre los equipos que servían, se apreció una laptop y dos computadoras MAC profesional para diseño gráfico, mismas que fueron adquiridas unos meses antes de que el aspirante se constituya como Director.

En lo concerniente a los demás equipos, los pocos que funcionaban eran insuficientes y en algunos casos no compatibles para la edición de audiovisuales. No había ni una sola cámara filmadora profesional. Todas eran obsoletas en formato casete mini DV, la playera que había para reproducir estos casetes no funcionaba, la única cámara fotográfica usada, tenía la memoria llena sin una adecuada computadora para bajar las fotografías, los micrófonos eran de uso doméstico, había unas cuantas grabadoras reporteras en formato casete, en resumen el equipamiento de la Dirección de Comunicación estaba descuidado.

Debido a que el tercer municipio con mayor cantidad de habitantes del país (ahora el segundo) no tenía las herramientas necesarias para comunicar el trabajo que realizaban en favor de la población, realizaron reuniones de solicitud de equipamiento, primero con organismos no gubernamentales, quienes, por la coyuntura política, no pudieron prestar su colaboración.

Posteriormente tuvieron que justificar y explicar ante el alcalde y la Oficialía Administrativa Financiera que sin un adecuado equipamiento mucho no podría aportar la Dirección de Comunicación a la gestión municipal.

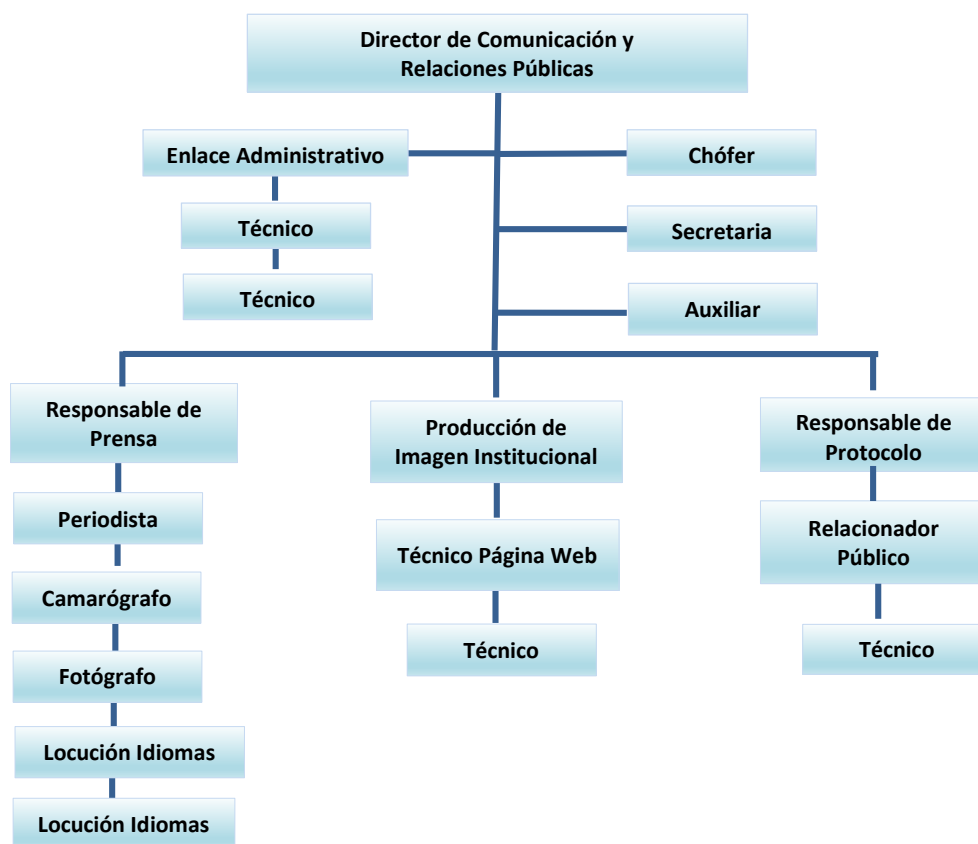
Gracias a la buena voluntad de la primera autoridad edil, no inmediatamente, pero sí gradualmente equiparon adecuadamente la Dirección de Comunicación.

2.11.1.3.10 Reformulación del organigrama de la Dirección de Comunicación y RR PP

Un factor principal que ineludiblemente debió ser consignado por el postulante para la estrategia comunicacional y mejorar el rendimiento del personal era la reformulación del organigrama de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

El organigrama (Cuadro 10) no se encontraba diseñado de acuerdo a la realidad y labor de una Dirección de Comunicación.

Cuadro 10: Organigrama de la Dirección de Comunicación antes de la implementación de la estrategia comunicacional



Fuente: Elaboración propia

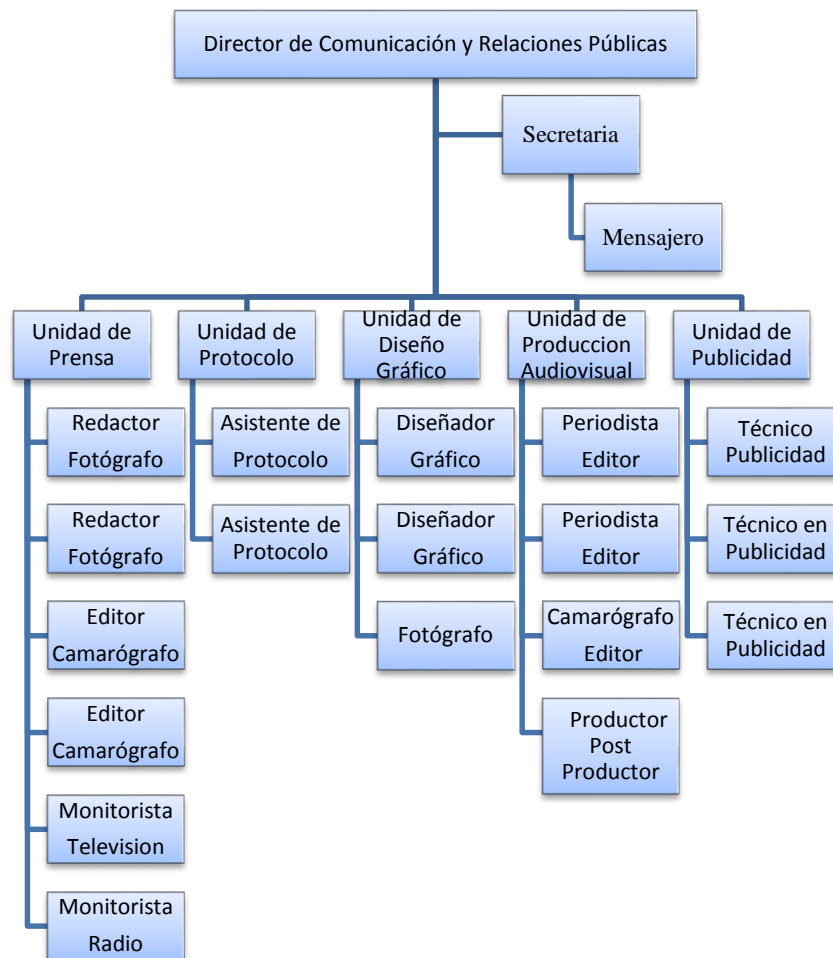
La distribución del personal en la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA no era apropiada, en el cuadro se advierte que en el área de prensa estaba asignado un responsable de prensa, había un solo periodista, un camarógrafo, un fotógrafo y dos locutores de idiomas, personal insuficiente e inapropiado para la cobertura de prensa de una Alcaldía con cinco oficialías, 21 direcciones, 14 subalcaldías y dos entidades descentralizadas.

En criterio del postulante, el área de producción de imagen institucional, desde el mismo denominativo no era coherente. También designaron a un técnico para la página web habiendo una Dirección de Sistemas en el GAMEA, además contemplaba a otro técnico del que se desconocía sus funciones.

El área de protocolo contaba con el personal necesario, al igual que el área de enlace administrativo y en lo concerniente al personal de apoyo del Director de Comunicación, el cargo de chófer pudo ser ocupado por otro periodista.

Por lo expuesto, el postulante tomó la decisión de elaborar un nuevo organigrama de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas. Se evaluó el trabajo del personal, unos se quedaron y otros tuvieron que ser cambiados.

Cuadro 11: Nuevo organigrama de la Dirección de Comunicación y RR PP.



Fuente: Propuesta de estrategia comunicacional GAMEA 2011

Una vez consolidada la Dirección de Comunicación, que no fue de inmediato, la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional ascendió. Paralelamente, el aspirante empezó a coordinar adecuadamente con las diferentes reparticiones del Ejecutivo municipal.

2.11.1.3.11 Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

Como se advirtió en el análisis FODA, otra falencia que tuvo que afrontar era la falta de un Manual de Organización de Funciones (MOF) que determine claramente el trabajo que debería desempeñar cada uno de los servidores públicos de la Dirección de Comunicación y el tipo de profesional que se requería en cada área.

Por lo expuesto en base al MOF del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, diseñó y puso en vigencia el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación que a continuación se detalla:

Por lo expuesto en base al MOF del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, se diseñó y se puso en vigencia el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación que a continuación se detalla:

Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas (DICOM)

Depende del Despacho del Alcalde, Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

Es presidido por un director, del cual dependerán cinco jefaturas de unidad que son: la Unidad de Prensa, Unidad de Producción de Audiovisuales, Unidad de Diseño Gráfico, Unidad de Protocolo y Unidad de publicidad.

2.11.1.3.11.1 Director de Comunicación y RR PP

Tiene por función brindar información permanente y oportuna a la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) que es el alcalde. Asimismo, en coordinación con el alcalde y autoridades de las diferentes áreas de la institución, de acuerdo a sus competencias, deberá planificar y tomar decisiones para difundir logros de gestión y temas importantes de acuerdo a coyuntura.

Se relaciona internamente con todas las autoridades del municipio con el alcalde, secretario general, asesores, oficialías mayores, direcciones, jefaturas de unidades y entidades dependientes del municipio; conoce el rol y la labor que cumplen cada una de las instancias municipales, lo que le permitirá establecer estrategias comunicacionales con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional de manera permanente.

Se relaciona externamente con jefes de prensa y periodistas de medios de comunicación social, el Ministerio de Comunicación del Estado Plurinacional de Bolivia, direcciones de Comunicación de los ministerios, gobernaciones y municipios; organizaciones sociales, cívicas y juntas vecinales; instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y organismos de cooperación internacional.

Internamente, el Director de Comunicación transmite lo planificado con las autoridades municipales a los jefes de unidades de la DICOM y coordina su ejecución.

El Director de Comunicación, teniendo en cuenta los objetivos del municipio, define la política comunicativa; establece un plan o estrategia de comunicación, programa conferencias de prensa y entrevistas del alcalde y autoridades ejecutivas del municipio, coordina las relaciones con la prensa y los medios de comunicación.

Para el manejo técnico y administrativo, del director dependen una secretaria y un mensajero.

2.11.1.3.11.2 Unidad de Prensa

Está a cargo de un jefe de prensa de quien dependen dos redactores-fotógrafos, dos camarógrafos-editores, un responsable de monitoreo de radio y otro de televisión.

Jefe de prensa

En base al trabajo que desarrolla el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto en beneficio de la población alteña, coordina y define con el director de comunicación, los temas y mensajes que se quiere dar a conocer tanto por medios digitales, radio, televisión y prensa escrita.

Es responsable de la edición y difusión de las notas y boletines de prensa, se encarga de que la información institucional sea tratada de manera adecuada en los medios de comunicación, intercede ante periodistas y medios para evitar la distorsión del mensaje y reacciona de manera inmediata ante cualquier situación de crisis.

Redactores

Tienen por función dar cobertura de prensa a su fuente asignada en el municipio, ya sea Oficialía, Dirección o Jefatura de Unidad, realiza entrevistas para recabar información, escribe notas de prensa de manera coherente, clara y sencilla, que además concite la atención del lector, remite al jefe de prensa, para su revisión y posterior envío a los medios escritos. Los redactores

del mismo material también realizan notas de prensa para programas ediles de radio y televisión, en este último, incluido el pie de pantalla.

Fotógrafos

En el caso del municipio, el mismo periodista debería cumplir la función de fotógrafo; de acuerdo a su fuente, realiza tomas fotográficas a los entrevistados, actos protocolares, entrega de obras, etc., elige dos a tres fotografías de cada actividad que contextualice con lo escrito en la nota de prensa y remite al jefe de prensa; éste, en función a la importancia, será quien decida sobre su publicación o no. En algunas ocasiones, a falta de fotos del acto o evento, para ilustrar el texto se extrae del archivo una fotografía relacionado con el tema. (Cabe destacar que a falta de personal, en principio el periodista hacia la función también de fotógrafo; posteriormente, una vez que se tuvo el presupuesto correspondiente se contrató a fotógrafos para que cumplan esta labor.)

Camarógrafos de prensa

Su trabajo consiste en desplazarse en el lugar de los hechos o de la entrevista para allí filmar, o grabar audio e imagen. Realiza el respectivo montaje o edición del material obtenido. Eventualmente, escribe comentarios y observaciones. El camarógrafo está generalmente acompañado por un periodista-redactor.

Responsables de monitoreo de radio y televisión

Con la finalidad de que las autoridades municipales se encuentren oportunamente informadas, los responsables de monitoreo, tanto de televisión como de radio, realizan seguimiento a las noticias referidas a la Alcaldía o entidades públicas, privadas y organizaciones sociales que tienen relación con el municipio. Su función es grabar los hechos noticiosos, transcribir y presentar en un reporte escrito los principales temas del día, mismos que de manera inmediata se da a conocer al Ejecutivo municipal, secretarios y directores. En caso de temas trascendentales, se acompaña la grabación para que la autoridad, vea y escuche de manera textual.

2.11.1.3.11.3 Unidad de Producción Audiovisual

Esta unidad elabora productos audiovisuales, desde la creación de los contenidos, hasta el diseño y ejecución de los aspectos estéticos, narrativos y técnicos. Trabaja en coordinación estrecha

con la unidad de prensa, su función es elaborar, spots, micronoticieros, video clip, documentales, y programas ediles de televisión. De esta área, dependen dos periodistas editores, un camarógrafo editor y un productor - pos productor.

Periodista editor

Tiene por función que las noticias o informaciones complejas sean simplificadas y entendibles. Debe emitir mensajes claros, consistentes y coherentes, revisa, corrige y redacta los guiones para spots, micronoticieros, video clip, documentales, y programas ediles de televisión y radio. Deberá coordinar con la jefatura de prensa, un esquema de trabajo donde se señalen de manera detallada los aspectos a ser incluidos en los productos audiovisuales, la idea principal, ideas secundarias y la contextualización.

Camarógrafo editor

Se ocupa de registrar imágenes acorde a los guiones y productos comunicacionales que se realizarán, sean estos, spots, micro noticieros, video clip, documentales, y programas ediles de televisión y radio, propone ideas innovadoras y realistas en lenguaje audiovisual para producir mensajes claros y comprensibles.

Productor y pos productor

Coordina la puesta en escena de eventos y/o realizaciones audiovisuales, llevando el manejo y control del guion, producción, realización, sonido, iluminación, cámara, fotografía, dirección fotográfica, sonido y musicalización, además de otros efectos de animación para lograr un impacto expresivo. Finalmente, realiza la postproducción (edición y montaje).

2.11.1.3.11.4 Unidad de Diseño Gráfico

Se encarga del manejo correcto de la imagen institucional, desde el logotipo hasta el slogan y colores institucionales. De esta área dependen dos diseñadores gráficos y un fotógrafo.

Diseñador gráfico

La labor de los diseñadores gráficos se desarrolla en función a la imagen institucional. En base a ella, realizan el diseño y diagramación de productos gráficos como ser, logos, revistas, afiches, trípticos, vallas publicitarias y otros.

Fotógrafo de diseño gráfico

Tiene que tener la capacidad de generar, estructurar y coordinar la producción de mensajes visuales, tomando en cuenta que una buena imagen habla más que mil palabras.

2.11.1.3.11.5 Unidad de Protocolo

Tiene por finalidad organizar, coordinar y supervisar actos y eventos protocolares de la institución, garantizando el cumplimiento de las normas protocolares requeridas.

En lo que se refiere al municipio de El Alto, debido a que la labor de protocolo debe ser de inmediata atención a la agenda de la Máxima Autoridad Ejecutiva y porque el municipio no cuenta con una infraestructura adecuada que albergue en el mismo edificio a la Dirección de Comunicación y Despacho de la primera autoridad edil, se decidió que los servidores públicos de protocolo se instalen en el Despacho de la MAE bajo la dependencia del alcalde.

La Unidad de Protocolo está compuesta por tres servidores públicos, un jefe y dos técnicos.

Jefe de protocolo

Tiene por función asesorar al alcalde, secretarios y directores en cuanto a normas protocolares, la realización de actos y eventos protocolares, coordina con personalidades y/o delegaciones que visitan la institución, selecciona el lugar donde se va a efectuar los actos y eventos, elabora programas de actos protocolares, cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, selecciona y dirige al grupo de guías protocolares, trata de manera amable a las autoridades y población en general, propicia de maestro de ceremonias en actos y eventos protocolares de la institución, mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía, coordina, distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo y elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

2.11.1.3.11.6 Unidad de Publicidad

En base a los recursos económicos destinados a la difusión de publicidad, realiza el trámite administrativo para la contratación de medios masivos para la difusión de spots, cuñas radiales y otros productos comunicacionales. Se encarga de la publicación en periódicos, de artes de prensa, decretos municipales, convocatorias, licitaciones, etc., realiza el trámite administrativo

para la contratación de imprentas para material de difusión impreso. En esta unidad trabajan tres técnicos en publicidad que no necesariamente son comunicadores, sino profesionales en administración de empresas o ramas afines.

Organigrama de la Dirección de Comunicación Social

Una vez establecido el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, se puso en vigencia el nuevo organigrama (ver página 75) que posteriormente fue mejorado cuando se consiguió recursos económicos que permitió contratar personal.

2.11.1.4 Comunicación externa

La formulación de la comunicación externa planteada en la propuesta de estrategia comunicacional fue elaborada para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional con la finalidad de posesionar la imagen del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto como una institución moderna, técnica, competente, profesional y transparente, reconocida por su ética y de compromiso con la sociedad.

Para este fin, se aplicaron diferentes técnicas y herramientas comunicacionales que permitieron lograr que la población alteña, paceña y boliviana esté adecuada, oportuna y estratégicamente informada de manera objetiva con veracidad y responsabilidad sobre los diversos planes de desarrollo que ejecutó el GAMEA en beneficio del municipio de El Alto. En la sección anexos se detallan las técnicas y productos comunicacionales implementados, incluyendo los resultados obtenidos.

2.11.1.5 Comunicación interna

La estrategia comunicacional interna tiene por finalidad generar dentro de la institución una cultura organizacional acorde con el proceso de cambio, mejorando el entorno laboral para que el funcionario del municipio aprecie claramente el sentido de pertenencia institucional, perciba que su trabajo es reflejado en los diversos productos comunicacionales de la institución y por sobre toda consideración tenga la certeza de que su trabajo contribuye al logro de resultados estratégicos de la gestión municipal.

En la sección anexos se detalla las diferentes técnicas y herramientas de comunicación utilizadas y los resultados obtenidos.

2.12 SECCIÓN CONCLUSIVA

La reformulación del organigrama y la elaboración del manual de funciones de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, fueron factores primordiales que coadyuvaron a implementar una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

Antes del periodo de sistematización de la memoria laboral, el trabajo que realizaba la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas era, en criterio del postulante, desorganizado e improvisado. Cada servidor público hacía lo que podía e inclusive más de uno terminaba por hacer la misma tarea del otro.

Así por ejemplo, la distribución del personal comprendería un área de prensa en el que estarían asignados un periodista, un camarógrafo, un fotógrafo y dos locutores de idiomas, personal que en criterio del aspirante fue insuficiente e inapropiado para la cobertura de prensa de una Alcaldía con cinco oficialías, 21 direcciones, 14 subalcaldías y dos entidades descentralizadas.

Ante esta debilidad tomó la decisión de elaborar un nuevo organigrama de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, acorde a la labor que se pretendía cumplir y de acuerdo a la cantidad de reparticiones del GAMEA.

Otra falencia que afrontó fue la falta de un Manual de Organización de Funciones (MOF) que determine claramente el trabajo que debiera desempeñar cada servidor público de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, además del tipo de profesional que se requeriría en cada área.

Por lo que participó en el diseño y puesta en vigencia del Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, que permitió delimitar las asignaciones y funciones del personal en las diferentes áreas.

Una vez consolidada la Dirección de Comunicación, que no fue de inmediato, empezó a coordinar con mayor fluidez con las diferentes reparticiones del Ejecutivo municipal lo que permitió comprobar que las debilidades del municipio no eran del todo atribuibles a la falta o falencia de Comunicación, sino que el incumplimiento en los plazos de inicio y conclusión de

obras, hechos dolosos de algunos servidores públicos, entre otros; fueron factores que desvirtuaron la gestión municipal.

Por lo expuesto, el aspirante como aporte al trabajo de los comunicadores sociales, en la presente memoria laboral, descarta que el fracaso de algunas instituciones públicas sea siempre o exclusivamente por falta o falencia de Comunicación, sino también la eficiencia o ineficiencia institucional juega un rol importante a la hora de evaluar.

Hace esta apreciación, basado en que, la comunicación social no es una panacea universal ni tiene fórmulas mágicas que ofrecer, las técnicas y herramientas que nos proporciona sirven para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional, siempre y cuando esté relacionada a una eficiente gestión de la entidad pública.

2.12.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN INICIAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

DE LA IMPROVISACIÓN A LA PLANIFICACIÓN

Para entender el trabajo que se realizó en el área de la Comunicación Institucional, se evaluará desde el punto de vista de convergencia e interacción transversal de diversas disciplinas de acuerdo a lo que se propuso en el marco teórico conceptual de la presente memoria laboral.

Por lo expuesto, antes de la implementación de la estrategia comunicacional el alcalde Edgar Patana había cumplido quince meses de gestión inmerso en una incierta situación financiera como ser falta de liquidez en las cuentas bancarias del municipio, presupuesto de gasto inflado debido a compromisos asumidos por el anterior burgomaestre.

La población alteña demandaba la inmediata edificación de obras de impacto y de necesidades básicas que nunca antes fueron atendidas, varias zonas no tenían servicios básicos, las vías troncales y de interconexión distrital o zonal estaban descuidadas, la Ceja de El Alto no estaba al margen de este abandono, lo que derivó en la disconformidad con la gestión municipal.

La impaciencia de la sociedad alteña habría sido interpretada por las autoridades municipales como responsabilidad de la Dirección de Comunicación que supuestamente no informaba adecuadamente, aunque para el postulante las observaciones no tomaron en cuenta las dificultades descritas anteriormente.

La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas también se encontraba sin un norte. Carecía de personal, no contaba con equipamiento necesario, el presupuesto destinado a su funcionamiento era insuficiente y el trabajo que realizaban no habría sido planificado.

Ante este contexto, el postulante se constituyó en el cuarto Director de Comunicación en tan solo un año y tres meses de gestión municipal del alcalde Edgar Patana. Su responsabilidad era contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional desde la implementación de una estrategia comunicacional.

Bajo la premisa de realizar un trabajo planificado, la primera tarea que delinearon fue la elaboración de un análisis FODA comunicacional que permitió diagnosticar los factores internos y externos que incidían en la mala imagen del municipio; entre las principales amenazas que podría desmoronar la gestión municipal advirtieron la proximidad de la posible solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Patana.

La mencionada amenaza fue el motivo que les impulsó a extremar esfuerzos para convertir las debilidades internas de la institución en oportunidades para mejorar la gestión municipal y evitar la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular.

La estrategia comprendió varias tareas. Entre las que priorizaron y cumplieron fueron: transparentar y sancionar los posibles hechos de corrupción; promocionar el inicio y entrega de obras en el aniversario de El Alto, difusión de los logros de gestión, mejora de la ejecución financiera y presentación del primer paquete de macroobras.

Pese al surgimiento de temas de coyuntura que opacaron el normal desenvolvimiento de la gestión municipal 2012, en la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas del GAMEA, empezaron a trabajar de manera planificada en coordinación con las diferentes instancias municipales.

De manera paralela a las labores priorizadas para evitar la posible solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Patana, como parte de la estrategia comunicacional trabajaron en adecuar un organigrama y manual de funciones de la Dirección de Comunicación acorde a la realidad y funciones del GAMEA, que se constituyó en el aporte fundamental que ayudó a alcanzar el objetivo trazado.

Consiguieron mejorar el presupuesto destinado a comunicación, lo que permitió optimizar el equipamiento y difusión. Elaboraron e implementaron una estrategia comunicacional interna y externa.

2.12.2 VALORACIÓN DE LOS FACTORES QUE FAVORECIERON O DIFICULTARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012, fue un aporte que les permitió estructurar un trabajo planificado.

Una vez que se diagnosticó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, empezaron a trabajar de manera coordinada con las oficialías, direcciones y unidades del municipio. A pesar del trabajo conjunto salieron a relucir las debilidades de las diferentes reparticiones del GAMEA.

Algunas autoridades al margen de la coordinación con la Dirección de Comunicación daban a conocer, por ejemplo, que se iniciaría en una determinada fecha la construcción de una obra, como el caso de la construcción de la Pasarela del Arquitecto en la Ceja de El Alto, pero recién después de un año del anuncio se empezaba a edificar la obra, lo que causó informalidad y falta de credibilidad en el municipio.

El surgimiento de fuertes temas de coyuntura como los relacionados a inseguridad ciudadana con el asesinato de los periodistas hermanos Peñasco, el incumplimiento de los plazos fijados para la conclusión de importantes obras y programas, planificación inadecuada de algunas reparticiones del municipio y factores externos como la falta de objetividad de los medios de comunicación red, mermaron los esfuerzos comunicacionales por mejorar la imagen del municipio alteño.

Pese a las buenas relaciones con los periodistas, los intereses mediático-político-económicos de los propietarios de los medios de comunicación de alcance nacional contrarios a la gestión municipal, se encargaron de minimizar o no difundir en sus noticieros los logros de gestión de la alcaldía y magnificar los desaciertos en las que incurrió la gestión edil.

Ante esta desavenencia, el postulante tuvo que coordinar la cobertura de prensa con los periodistas y medios de comunicación locales con quienes cada fin de semana se visitaba diferentes zonas y urbanizaciones, donde se entregaron obras que benefician a la población alteña.

Ante la adversidad, el aspirante tuvo la comprensión y el apoyo de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) que fue fundamental para implementar un trabajo serio y responsable desde la Dirección de Comunicación que derivó en la consecución del objetivo trazado, ya que ninguna organización representativa de El Alto pidió la revocatoria al mandato del alcalde.

2.12.3 EVALUACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

El postulante tuvo como objetivo general de la presente sistematización plantear como premisa: Describir las características, estructura, objetivos, técnicas y acciones en el proceso de implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto a cargo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas entre septiembre de 2011 y diciembre de 2012.

La presente sistematización demuestra que la implementación de una estrategia tiene sus propias características de acuerdo a cada institución y contexto social. El Alto es una sociedad diversa conformada por migrantes de diferentes regiones con diferentes formas de pensar y reaccionar. Los recursos económicos del municipio no alcanzan para satisfacer las demandas de la población de una ciudad en constante crecimiento.

Pese a los esfuerzos de la Dirección de Comunicación por difundir las obras ejecutadas por el municipio, el autor de la Memoria Laboral no logró cambiar la opinión o percepción del habitante alteño porque si bien estas obras les benefician, la mayoría de la población viven en zonas de la periferia donde aún no se han satisfecho sus requerimientos respecto a infraestructura y servicios básicos.

La estructura de la estrategia comunicacional fue diagnosticada, diseñada e implementada con un fin político que fue evitar la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular. La falta de compromiso, la ejecución de proyectos incompletos y el incumplimiento de plazos de inicio y entrega de obras mermaron la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional.

El objetivo de evitar la solicitud de revocatoria de mandato por parte de organizaciones representativas de El Alto, mediante la implementación de una estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA, fue consolidada a pesar del surgimiento de temas de coyuntura como la inseguridad ciudadana y medios de comunicación contrarios a la gestión municipal, situación con la que tuvo que lidiar el postulante.

Las técnicas y acciones comunicacionales que aplicó fueron diversas, desde la elaboración de programas de radio y televisión, boletines informativos, artes de prensa, spots, cuñas radiales, conferencias de prensa, visitas guiadas, entrevistas, etcétera.

Respecto a los objetivos específicos:

El primer planteamiento propuso: Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) comunicacionales que fueron consideradas antes de la elaboración, diseño e implementación de la estrategia comunicacional en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.

Fue el análisis FODA que determinó el rumbo que debería tomar el proceso de implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

Durante la gestión 2012, el postulante consideró como la principal amenaza la posible solicitud de revocatoria de mandato del alcalde Patana, por lo que planificó la estrategia comunicacional desde el diagnóstico, diseño y plan, de labores puntuales que contribuirían a evitar esta amenaza.

Tareas que cumplieron a cabalidad, aunque con algunos sobresaltos de coyuntura que opacaron lo que planificaron; sin embargo, lograron el objetivo trazado.

El segundo objetivo específico planteado: Determinar cuáles fueron las características, estructura, objetivos, mensajes, públicos, medios, técnicas y herramientas que se utilizaron para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

Las características y estructura de la estrategia comunicacional se implementaron con un fin político: evitar la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular.

El postulante utilizó diversas técnicas y acciones para elaborar productos comunicacionales como spots, cuñas radiales, conferencias de prensa, vallas, boletines informativos, programas de radio y televisión, entre otros.

La estructura de los mensajes definió que sean claros, sencillos y precisos con la finalidad que fueran comprendidos por todos los estamentos de la opinión pública alteña, además priorizó la puesta en práctica del talento de los estudiantes y docentes de la Escuela de Arte del Municipio, para la interpretación de personajes en la elaboración de las series y spots.

El equipamiento de la Dirección de Comunicación con nuevas herramientas de trabajo contribuyó a que logre el mejoramiento del rendimiento del personal debido a los modernos paquetes digitales de edición de vídeos y diseño gráfico.

El tercer objetivo específico: Elaborar un informe ordenado de la planificación, diseño e implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA.

La elaboración de un informe ordenado que contempló la sistematización de la experiencia laboral en tres secciones, diagnóstica, propositiva y conclusiva, le permitió explicar cuál fue el origen de la implementación de una estrategia comunicacional, de qué manera se planificó, cuáles fueron las acciones y técnicas utilizadas, los factores que favorecieron o dificultaron, como se contribuyó a fortalecer la imagen institucional del municipio, y cuáles fueron los resultados.

Cuarto objetivo específico: Evaluar la contribución al fortalecimiento de la imagen institucional y los factores que favorecieron y dificultaron la labor.

El diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, marcó el emprendimiento con tareas puntuales que se deberían realizar para arribar al objetivo primordial que era la de evitar la posible solicitud de revocatoria de mandato por iniciativa popular.

La inseguridad ciudadana, el incumplimiento de los plazos para el inicio o conclusión de obras y programas y factores externos como la falta de objetividad de los medios de comunicación red, se convirtieron en factores que dificultaron el trabajo del autor de la Memoria Laboral en la labor del fortalecimiento de la imagen institucional.

La comprensión y el apoyo del alcalde Edgar Patana fueron elementales para implementar un trabajo serio y responsable desde la Dirección de Comunicación que logró contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional, aunque no en la medida esperada debido a debilidades internas de la institución que no lograron superar oportunamente.

Quinto objetivo específico: Presentar las lecciones aprendidas tras el proceso de implementación de la estrategia comunicacional orientada a contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional.

La implementación de una estrategia comunicacional en una entidad estatal que contribuya a trabajar de manera ordenada y planificada le permitió constatar que las debilidades o deficiencias de una institución pública no siempre son responsabilidad del área de Comunicación.

En los últimos tiempos, se hizo hábito en las reparticiones estatales que cuando un Gobierno nacional, departamental, municipal o entidades públicas no funcionan, la primera área a la que se responsabiliza por el fracaso es la de Comunicación porque supuestamente no comunicaron los logros adecuadamente a la sociedad, lo que se desvirtúa en el presente documento.

En criterio del postulante, la comunicación social no es una panacea universal ni tiene fórmulas mágicas que ofrecer, las técnicas y herramientas que nos proporciona sirven para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional, siempre y cuando esté relacionada a una eficiente gestión de la entidad pública.

Por lo expuesto, como aporte al trabajo de los comunicadores sociales, en la presente memoria laboral, el aspirante descarta que el fracaso de algunas instituciones públicas sea siempre o exclusivamente por falta o falencia de Comunicación, sino también la eficiencia o ineficiencia institucional juega un rol importante a la hora de evaluar.

Finalmente, una respuesta en la entrevista realizada por la revista Oxígeno en diciembre de 2012 al alcalde Edgar Patana resume la contribución realizada al fortalecimiento de la imagen institucional del GAMEA durante el proceso de sistematización que comprendió de septiembre de 2011 a diciembre de 2012.

“(…) El 2011 tuvimos muchos problemas y un bajón grande, pero ya con la experiencia, a fines de 2011 y luego en 2012, demostramos que podemos, armando un equipo y hoy por hoy podemos decir que avanzamos bastante y estamos entre los municipios más grandes.” (OXÍGENO, 2012, p. 26).

ÁREA III

3 ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL.

3.1 BREVE BALANCE DEL PÉNSUM CON QUE SE CULMINÓ LA CARRERA

El postulante egresó el segundo semestre de la gestión 1997. Su formación académica se basó en las materias que comprende el Plan de Estudios de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social que se encontraba vigente desde 1987.

La diversidad de materias y áreas temáticas del mencionado plan de estudios consiguió que los universitarios de la Carrera se formaran como comunicólogos, es decir, conocían de todo un poco y al final no tenían claro para que área específica fueron formados.

Otro factor que influyó en él fue la falta de equipamiento de la Carrera de Comunicación Social, ya que materias como radio y televisión se las tuvo que aprender en la pizarra, es decir, era más teoría que práctica, lo que dificultó posteriormente el desempeño en el campo laboral.

La formación académica en lo referente a la comunicación institucional o comunicación para el desarrollo fue insuficiente para el egresado, lo que dificultó notoriamente el desenvolvimiento profesional.

3.2 APRENDIZAJES RESULTANTES DE LA EXPERIENCIA LABORAL

En las ciencias exactas como la matemática, física y otras, el resultado siempre será el mismo, por ejemplo, dos más dos siempre será cuatro en cualquier parte del mundo. En las ciencias fácticas de la cual es parte la Comunicación, el resultado no siempre es igual por más que se realice el mismo procedimiento. Al respecto, el postulante pone como ejemplo que puede copiarse exactamente una estrategia comunicacional exitosa de una determinada ciudad para aplicarla en otra urbe; pero, el resultado no será el mismo, ya que influye diferentes motivos como el contexto social, la idiosincrasia, su modo de vida, las actividades que desarrollan, el cumplimiento de las tareas programadas por la institución, los temas de coyuntura, y hasta el clima.

Por lo tanto, concluye que la labor del Director de Comunicación de una institución pública no es sencilla y que una estrategia comunicacional no es una receta que pueda ser copiada y aplicada en cualquier institución.

Para planificar adecuadamente, primero sugiere analizar una serie de factores que influyen en la entidad y contexto social; luego, diseñará una estrategia interna y externa para que finalmente, mediante un plan, sea implementado. El seguimiento constante a esta labor es un factor clave que permitirá ajustar oportunamente las desavenencias.

En la presente sistematización, el diseño del organigrama y el manual de organización de funciones de la Dirección de Comunicación se constituyeron en el aporte fundamental que contribuyó a mejorar el rendimiento del personal de Comunicación, a quienes se les otorgó tareas específicas respecto a la labor que debieran realizar, que a la postre ayudó a alcanzar el objetivo trazado.

Explica que el organigrama de la Dirección de Comunicación en principio funcionó adecuadamente, pero una vez que se consiguió dinamizar la generación de información con las actividades del alcalde, de las cinco oficialías, las 21 direcciones, 14 subalcaldías y las dos entidades descentralizadas, tuvo que extremar esfuerzos para brindar cobertura de prensa a las diferentes instancias municipales.

La urbe alteña es grande con cerca de un millón de habitantes. La función del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto es atender diversas áreas que comprende: educación, salud, deportes, turismo, cultura, infraestructura, transporte, servicios públicos, desarrollo económico, medio ambiente, recaudaciones y otros.

Por lo expuesto, uno de los aprendizajes resultantes de la experiencia laboral del postulante fue que toda Dirección de Comunicación debe contar con personal acorde a la proporción del organigrama y cantidad de reparticiones de su institución.

Durante el periodo de la presente sistematización, la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas elaboró con mucha creatividad y voluntad productos comunicacionales como ser spots, micronoticieros, siete capítulos de una serie, entre otros. Participaron, inclusive, como actores los docentes y estudiantes de la Escuela Municipal de Arte (EMDA), pero por falta de presupuesto no permitió ser difundido con la cantidad de pases necesarios, ni durante un tiempo determinado, lo que dificultó el impacto deseado en la opinión pública.

Por lo tanto, para la difusión de propaganda o publicidad institucional debió contar con un presupuesto suficiente para periodos determinados, tomando en cuenta que el costo segundo de difusión varía de un medio de comunicación a otro.

El autor de la presente Memoria Laboral destaca que es muy importante que el Director de Comunicación participe de las reuniones de Gabinete Municipal para que esté enterado de todas las acciones que realiza la institución; sin embargo, estos datos deben ser tomados con mucho cuidado y reserva ya que requiere de un análisis permanente para determinar qué información puede ser pública o no.

El Director de Comunicación tiene por función principal, analizar, diseñar, planificar e implementar estrategias comunicacionales; sin embargo, cuando se requiera también debe estar preparado para un rol multifacético ya sea como conductor de programas de televisión y radio, maestro de ceremonias, labores protocolares, periodista, y otras tareas dentro del área de la comunicación.

También debe tener la capacidad de discernir qué noticia o información difundida en los medios de comunicación puede beneficiar o afectar a la institución, para brindar alerta temprana a la Máxima Autoridad Ejecutiva.

Antes de una conferencia de prensa el Director de Comunicación dará a conocer a la autoridad los temas de coyuntura y averiguar las preguntas que pudieran formular los periodistas.

Debe estar alerta con todos los temas relacionados a su función, tiene que ser discreto y tener la confianza de la Máxima Autoridad Ejecutiva. Esta cercanía podría originar su inmediata renuncia cuando ocurra una sucesión de mando e ingrese otra autoridad que no es afín a la línea política e ideológica vigente hasta entonces.

Las apreciaciones vertidas en el aprendizaje resultante de la experiencia laboral podrían parecer sencillas, pero a la hora de ponerlas en práctica tiene una gran relevancia para el desenvolvimiento en el área de Comunicación de una institución pública.

3.3 SUGERENCIA PARA COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

En criterio del postulante, el avance tecnológico obliga a redireccionar el Plan de Estudios de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social que no debería estar dirigido solo a formar periodistas con un norte hacia la radio, televisión o prensa, debido a que estas fuentes laborales se encuentran saturadas; además, que la tecnología desplaza cada vez más a la contratación de personal.

Siendo la Comunicación un área transversal con las demás disciplinas, sugiere que en el Plan de Estudios de la Carrera se ponga énfasis a la formación de profesionales en el campo de la Comunicación para el desarrollo y Comunicación institucional, por ser estas áreas las que puedan brindar fuentes laborales con una remuneración aceptable a los futuros comunicadores.

BIBLIOGRAFÍA:

ACOSTA, Luis Alejandro. (2005) “Guía Práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación Técnica FAO”.

ARELLANO, Enrique. (1999) “La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones” ENEP, Acatlan. México D.F.

BERDEGUÉ, Julio (2000) “Modelo general y descriptivo de la sistematización”

CONTRERAS Adalid (2001) “Estrategias comunicativas para proyectos de desarrollo” Bolivia, La Paz.

CHAVES, Norberto. (1988) “La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional” Editorial Gustavo Gill. España, Barcelona.

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010) “Metodología de la Investigación”, Quinta edición, México, Editorial Grupo Infagon.

JARA, Oscar (1994) “Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica”, Editorial San José. Costa Rica.

LÓPEZ Viera, Luis: (2003). Comunicación Social. Editorial Félix Varela, La Habana.

MARTÍNEZ Nocado, Yarmila: (2009). Hablemos de comunicación. Ediciones Logos, ACCS, La Habana.

MURIEL María Luisa, Rota Gilda (1980) “Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas”. Primera edición, Quito, Edit. Andina.

NOELLE-NEUMAN Elisabeth. (1995) “La espiral del silencio. Opinión Pública: nuestra piel social” Barcelona. Paidós.

Normas APA. Sexta Edición.

PEREZ Ariel. (1997) “Seminario internacional sobre estrategias de comunicación con enfoque de género”. Chile Santiago

- PRICE Vicent. (1992) “Opinión pública” Universidad de Guadalajara, México D.F.
- RAMOS Edgar. (2011) “Neo-liberalismo mediático”. La Paz: Imp. Quisbert.
- RAMOS Edgar. (2013) “Agonía y Rebelión Social” La historia de octubre de 2003. La Paz: Edit. Presencia.
- SARTORI Giovanni. (1988) “Teoría de la democracia, 1. El debate contemporáneo”. Alianza Universidad, Madrid
- SCHEINSOHN Daniel. (1997) “Más allá de la imagen corporativa” Ediciones Macchi. Argentina, Buenos Aires.
- TOBÓN Franco Rogelio (2004) “Estrategias comunicativas en la educación: hacia un modelo semiótico-pedagógico”, Edit. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.
- TORRICO Erick, (2016) “Comunicación de las Matrices a los Enfoques”, Edit, Punto de Encuentro, La Paz.
- TORRICO Erick. (1993) Periodismo, Apuntes Teórico-Técnicos. La Paz.
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Decreto Supremo 29894 Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional (2009).
- Diagnóstico Consolidado, Plan de Desarrollo Municipal. El Alto Comité Impulsor PDM 2000.
- Instituto Nacional de Estadística Censo 2012
- Ley 4021, Ley Régimen Electoral Transitorio (2009).
- Ley N° 026, Ley de Régimen Electoral
- OXIGENO. (Diciembre 2012). Revista N° 19. Bolivia.
- PODER Y PLACER (20014, agosto) edición N° 76, Bolivia.

Rivas M. (29 de noviembre de 2011). Alcaldía procesa 353 quejas de corrupción. *La Razón*, p A17.

Rivas M. (2 de febrero de 2012). La Alcaldía alteña ejecutó el 52% de sus fondos en 2011. *La Razón*, p A18.

Rivas M. (28 de febrero de 2012). La inseguridad en urbe alteña se cobra la vida de dos periodistas. *La Razón*, p A11.

Rivas M. (10 de abril de 2012). Alcaldía edificó baños sin que haya alcantarillado. *La Razón*, p A16.

Rivas M. (4 de agosto de 2012). Dan 3 meses a Patana para mejorar la ejecución. *La Razón*, p A15.

Rivas M. (28 de septiembre de 2012). La ejecución financiera de la Alcaldía alteña llega al 40,7%. *La Razón*, p A14.

Rivas M. (27 de noviembre de 2012). Patana presenta el diseño de 27 megaproyectos para 2013. *La Razón*, p A15.

Rivas M. (13 de diciembre de 2012). Alcalde descalifica pedido de revocatoria. *La Razón*, p A17.

WEBGRAFÍA:

<https://pt.scribd.com/document/177933250/La-comunicacion-persuasiva>

<https://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-propaganda.html>

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762001000200008

<http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>

<http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-de-comunicacion/estrategias-de-comunicacion.shtml#ixzz52ZUPz1oa>

ANEXOS

TÉCNICAS Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES PROPUESTOS E IMPLEMENTADOS, INCLUYE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

COMUNICACIÓN EXTERNA:



Cuadro 1: Página Web www.elalto.gob.bo

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Crear la Página web del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto |
| Objetivo: | Transparentar la gestión municipal |
| Resultado: | <p>Antes de la implementación de la estrategia comunicacional, los servidores públicos de comunicación e informática crearon la página web con la abreviatura de Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) es decir www.gamea.gob.bo. Como resultado, las visitas a la página fueron escasas ya que el GAMEA tenía mayor relación con la palabra en inglés “game”¹⁶ y no así con la ciudad de El Alto.</p> <p>Por lo expuesto, se desestimó lo anterior y se creó la página web www.elalto.gob.bo con la finalidad de que tenga directa relación con el municipio de El Alto y sea una herramienta que facilite el acceso a información, historia de la urbe alteña, ubicación geográfica, distritos municipales, turismo, obras, programas y políticas que ejecuta el municipio, además su página de inicio fue un portal de noticias e información actualizada a diario con temática referida al municipio de El Alto.</p> |

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Palabra en inglés que quiere decir juego, partido caza o manga

Cuadro 2: Logotipo institucional

| | |
|--------------------------|--|
| <p>Producto:</p> | <p>Logotipo ANTES de la estrategia</p>  |
| <p>Producto:</p> | <p>Logotipo reformulado una vez implementada la estrategia</p>  |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Posesionar al Gobierno Autónomo Municipal de El Alto mediante un logotipo que identifique a la institución y a los habitantes alteños.</p> |
| <p>Resultado:</p> | <p>Meses antes de que el postulante se haga cargo de la Dirección de Comunicación, diseñaron un logotipo, mismo que entró en vigencia. Sin embargo, contenía muchos elementos que no hacían que sea congruente y exitoso, por lo que el aspirante decidió aplicar el principio fundamental del diseño, donde “menos es más” dicha simplicidad permitió que sea legible y escalable a cualquier tamaño requerido, reproducible sin restricciones en diversos materiales, distinguible tanto en positivo como en negativo.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Eslogan El Alto Cambia

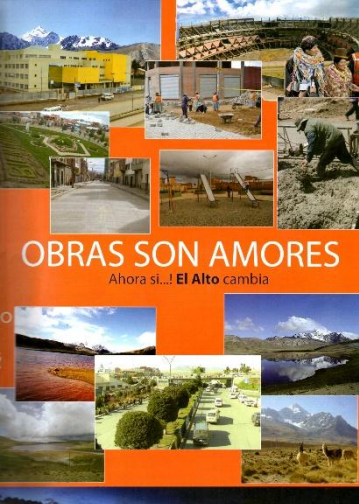

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Crear un eslogan: Ahora si...! El Alto cambia |
| Objetivo: | Identificar al Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, mediante un eslogan. |
| Resultado: | El eslogan al ser una frase breve y fácil de recordar identifica y resume el propósito de la gestión municipal. Antes de que el postulante asuma el cargo, ya se utilizaba el eslogan El Alto Cambia. Esta frase reflejaba lo que pretendía realizar la gestión municipal; además, coincidía con el propósito de la gestión gubernamental Proceso de Cambio, de la cual ideológica y partidariamente era parte la gestión edil |

Cuadro 4: Banners para conferencias de prensa

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Diseñar e imprimir banners para conferencias de prensa. |
| |  |
| Objetivo: | Posesionar la imagen institucional del municipio |
| Resultado: | Para brindar una adecuada imagen institucional en las conferencias de prensa, la Dirección de Comunicación elaboró banners que ubicaron a los costados del set y detrás de la autoridad que brindaba la conferencia de prensa. |

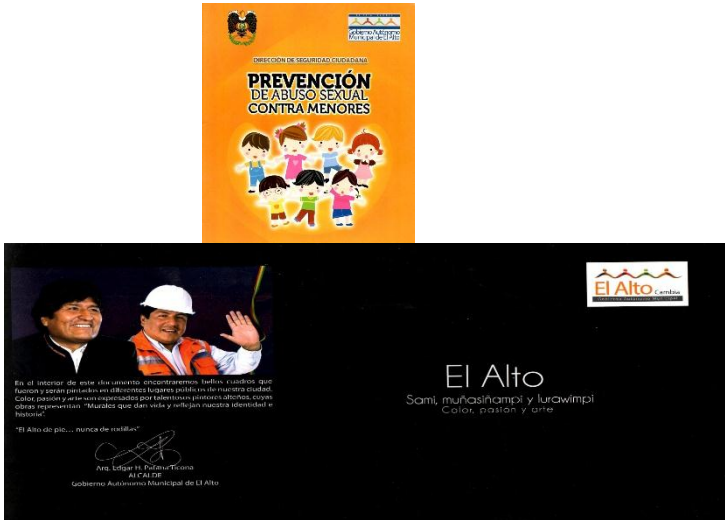
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Revista institucional

| | |
|--------------------------|---|
| <p>Producto:</p> | <p>Separatas o revistas institucionales (25 x 35 papel couche, full color, 16 páginas).</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Dar a conocer los logros de gestión.</p> |
| <p>Resultado:</p> | <p>En la dirección de Comunicación se diagramó y publicó separatas o revistas institucionales para informar a la población respecto al inicio, seguimiento y entrega de obras, proyectos estratégicos, y programas sociales. La estrategia que usaron para la distribución fue la inserción de la separata o revista en un medio escrito de circulación nacional, además hicieron imprimir 10.000 ejemplares adicionales que fueron repartidos en las entregas de obras y a quienes visitaban las oficinas del municipio.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Afiches, trípticos, banners, material de escritorio, promocional

| | |
|--------------------------|--|
| <p>Producto:</p> | <p>Diseñar e imprimir afiches, trípticos, banners, cartillas, material de escritorio, promocional, etcétera.</p> <p>Cartillas:</p>  |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Posesionar la imagen institucional de la gestión municipal mediante una sola línea gráfica.</p> |
| <p>Resultado:</p> | <p>Al ser el municipio de El Alto la tercera ciudad del país con mayor cantidad de habitantes (en ese entonces; ahora, la segunda), la necesidad de llegar directamente a la población era importante, por lo que las diferentes reparticiones municipales tenían la necesidad de elaborar materiales impresos.</p> <p>Según el aspirante hasta diciembre de 2011, cada repartición del municipio hacía la impresión a su libre albedrío. A partir de 2012, todo el material a ser impreso era revisado por la Unidad de Diseño Gráfico de la Dirección de Comunicación con la finalidad de que exista un manejo estandarizado de los elementos gráficos como el uso del logotipo, eslogan, colores institucionales, lugar donde deben estar ubicados, etcétera.</p> |


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7: Boletines de prensa

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Boletines de prensa |
| Objetivo: | Dar a conocer a los medios de comunicación a nivel local y nacional los logros de gestión para su difusión. |
| Resultado: | <p>Programaron realizar, en principio, tres boletines cada jornada; sin embargo, por la dinámica de la generación de información llegaron a enviar vía correo electrónico más de siete boletines de prensa por día.</p> <p>Consiguieron una presencia diaria en los medios de comunicación locales y de acuerdo al hecho noticioso en medios de cobertura nacional. A criterio del postulante, los boletines de prensa neutralizaron la información negativa y falsa de los medios de comunicación contrarios al municipio.</p> |


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Entrevistas a autoridades jerárquicas

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | <p>Entrevistas a autoridades jerárquicas del GAMEA.</p>  |
| Objetivo: | Informar a la sociedad alteña y boliviana respecto a los logros de gestión. |
| Resultado: | <p>Luego de reuniones de gabinete o análisis de temas de coyuntura, programaban visitar medios de comunicación o invitar a periodistas de canales, radios y/o prensa escrita para dar a conocer un tema planificado.</p> <p>En otros casos, era el periodista o medio de comunicación que requería entrevistas por un determinado tema. En ambas situaciones, se acordaba el lugar, horario y temas a tratar.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9: Conferencias de prensa

| | |
|--------------------------|---|
| <p>Producto:</p> | <p>Conferencias de prensa</p>  |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Dar a conocer temas de interés general.</p> |
| <p>Resultado:</p> | <p>Mediante esta técnica la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas programó la difusión de temas de interés social.</p> <p>Para fijar la fecha y hora de la conferencia de prensa, evaluaron que a la misma hora no haya otros acontecimientos de mayor interés informativo que podrían desviar la atención de los periodistas. Tuvieron el cuidado que la autoridad que brinde la conferencia de prensa tenga una sola línea discursiva que sea común con las demás autoridades municipales. Elaboraron boletines de prensa para cada conferencia y de acuerdo a cada tema, además coordinaban la logística y se designaban al moderador.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10: Visitas guiadas con periodistas

| | |
|-------------------------------|---|
| <p>Producto:</p> | <p>Visitas guiadas con periodistas</p> |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Dar seguimiento a la ejecución de obras, programas y proyectos.</p> |
| <p>Resultado :</p> | <p>Ésta técnica utilizaban para que las revistas matinales de los medios de comunicación red hagan conocer a la opinión pública la edificación de importantes obras como ser la construcción Hospital del Norte, Pasarela del Arquitecto, Piscina Municipal, Polideportivo Héroes de Octubre y otros.</p> |

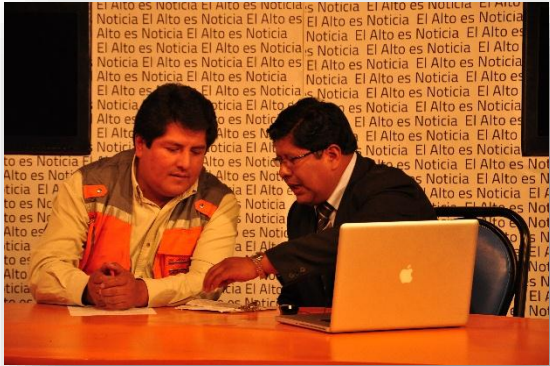
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Publicaciones en medios escritos

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Publicaciones de licitaciones, edictos, avisos y normativas. |
| Resultado: | La Dirección de Comunicación era responsable de la publicación de licitaciones, edictos, avisos, comunicados institucionales y normativas en un medio de comunicación escrito de circulación nacional. Por lo que durante todo el año, previa revisión ortográfica y de acuerdo a la solicitud escrita y oportuna de las diferentes instancias municipales, realizaron las publicaciones. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12: Difusión en televisión: Revistas informativas, micronoticieros, series, spots, transmisión de eventos

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Elaborar y difundir, en televisión, revistas informativas, micronoticiero, series, spots y transmisión de eventos importantes. |
| |  |
| Objetivo: | Lograr que la población alteña esté informada de manera objetiva. |
| Resultado: | La Dirección de Comunicación realizó diversos productos comunicacionales entre los que podemos destacar: En Busca de Mejores Días, revista informativa difundida por Canal Virgen de Copacabana (CVC) Canal 57, micronoticiero El Alto Es Noticia, serie Surge Mi Ciudad, spots televisivos, transmisión en vivo y directo de la presentación del Primer Paquete de Obras Macro por canales a nivel nacional Bolivia Tv, ATB, RTP, y local CVC, PTV, VOS Tv, |


Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13: Difusión en radio: Revistas informativas, transmisión de entregas de obras, cuñas radiales

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Elaborar productos comunicacionales para radio. |
| Objetivo: | Lograr que la población alteña, esté oportunamente informada. |
| Resultado: | Emitieron el programa El Alto Es Noticia mediante una cadena de emisoras conformada por las radios: FEJUVE, Pachamama, Atipiri, Pachak' amasa, San Gabriel e Integración. Elaboraron cuñas radiales referidos a entrega de obras, proyectos municipales seguridad ciudadana, tráfico y vialidad, servicios básicos, desarrollo económico, salud, turismo y gestión social. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14: Artes de prensa y vallas

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Elaborar y difundir: Artes de prensa y vallas. |
| |  <p>The image shows two examples of communication products. On the left is a newspaper page from 'El Alto Cambia' with various headlines and images. On the right is a billboard for 'SURGE MI CIUDAD' featuring a man in a hard hat and a construction site, with text 'Mejoramos la imagen de la Ceja' and 'El Alto' logo.</p> |
| Objetivo: | Promocionar los logros de la gestión municipal. |
| Resultado: | Elaboraron y publicaron artes de prensa de las obras y logros de gestión, con preferencia en la contratapa de periódicos de circulación nacional como Página Siete, La Razón y El Diario y local en el periódico El Alteño. Los días elegidos para la publicación fueron los domingos (día de mayor tiraje). En lo referente a vallas publicitarias, utilizaron las pasarelas de las principales arterias de la Ceja de El Alto |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15: Productos comunicacionales de coyuntura

| | |
|-------------------|--|
| Producto : | Productos comunicacionales de coyuntura (spots televisivos, cuñas radiales, impresos, publicaciones, notas de prensa y otros). |
| Objetivo: | Brindar respuesta inmediata |
| Resultado: | Durante la gestión del municipio, se presentó temas imprevistos como emergencias, conflictos sociales y actos protocolares no previstos. Por ejemplo el conflicto generado por los chóferes quienes de manera unilateral incrementaron el pasaje de 1,00 a 1,50 bolivianos, por lo que recurrieron tanto al presupuesto de coyuntura como a la elaboración de los diferentes productos comunicacionales. |

Fuente: Elaboración propia

COMUNICACIÓN INTERNA:

Cuadro 16: Sesión del Gabinete Municipal

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Sesión del Gabinete Municipal |
| Objetivo: | Evaluar el avance de obras y proyectos, programar acciones a realizar durante la semana, coordinar el manejo informativo de temas relacionados con la institución. |
| Resultado: | La reunión de gabinete de manera ordinaria se realizaba una vez a la semana y de manera extraordinaria dos o más veces de acuerdo a los temas de coyuntura que podrían surgir. El Director de Comunicación coordinaba con las autoridades municipales la información que se dará a conocer a la población. Cabe aclarar, que no todos los temas abordados en la sesión de gabinete tenían carácter público, ya que hay temas estratégicos que fueron evaluados de manera interna. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17: Monitores de noticieros radiales y televisivos

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Monitoreo de noticieros e informativos radiales y televisivos. |
| Objetivo: | Tener información precisa y oportuna de las noticias relacionadas al municipio. |
| Resultado: | Monitorearon los medios de comunicación, luego presentaban en un reporte escrito las principales noticias del día que de manera inmediata daban a conocer al Ejecutivo municipal, oficiales y directores. En caso de temas trascendentales, acompañaban al resumen la grabación para que la autoridad vea y/o escuche de manera textual. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18: Actualización de la página web

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Actualización de la página web www.elalto.gob.bo |
| Objetivo: | Transparentar la gestión municipal. |
| Resultado: | Actualizaban a diario con información referida a la labor que realizaba el alcalde, seguimiento a los proyectos, programas y obras que ejecutaban en favor de los habitantes alteños; además, mostraban la ubicación geográfica de los distritos municipales, principales obras en ejecución, turismo, historia de El Alto, entre otros. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19: Paneles informativos

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Paneles informativos |
| Objetivo: | Mantener informado a los funcionarios y personas que visitan las instalaciones del municipio respecto a diferentes temas referidos al trabajo de la institución. |
| Resultado: | El Gobierno Autónomo Municipal de El Alto no tenía una infraestructura propia. Por lo expuesto, tuvieron que hacer pequeños paneles que fueron ubicados en diferentes lugares concurridos de las infraestructuras arrendadas. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20: Resumen de prensa impreso

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Resumen de prensa impreso. |
| Objetivo: | Mantener informado al alcalde y autoridades ejecutivas. |
| Resultado: | Una vez realizado el monitoreo de los noticieros e informativos de la mañana, mediodía y noche, elaboraban a diario un reporte de prensa impreso, mismo que de manera inmediata hacían llegar al despacho de autoridades ejecutivas. En caso de que surjan temas de extrema urgencia, el Director de Comunicación se ponía en contacto con la autoridad correspondiente para explicar el contexto del hecho noticioso y si el caso ameritaba se le hacía llegar una copia de la grabación. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21: Recortes de prensa referidos a la institución

| | |
|-------------------|---|
| Producto: | Recortes de prensa referidos a la institución. |
| Objetivo: | Mantener informado al alcalde y autoridades ejecutivas. |
| Resultado: | Muy temprano, realizaban a diario la revisión de la información impresa en los principales periódicos; luego, efectuaban el recorte y pegado en hojas tamaño oficio las notas de prensa relacionadas al municipio, luego hacían fotocopiar y de manera inmediata enviaban a las oficinas de las autoridades ejecutivas. En las ocasiones que se publicaban temas de extrema urgencia, el Director de Comunicación se contactaba con la autoridad correspondiente para que priorice la lectura del recorte de prensa y se planifique acciones si correspondía. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22: Resumen de prensa vía intranet

| | |
|-------------------|--|
| Producto: | Resumen de prensa vía intranet |
| Objetivo: | Mantener informado a los servidores públicos de la institución |
| Resultado: | Debido a la no existencia de intranet en el municipio, no se pudo hacer llegar el resumen de prensa a todos los servidores públicos. |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23: Diseño de chalecos con logotipo institucional

| | |
|-----------------------------|--|
| Producto y cantidad: | Diseño de chaleco con logotipo institucional |
| Objetivo: | Uniformar al personal del municipio |
| Resultado: | Diseñaron y dotaron como ropa de trabajo a todos los servidores públicos del municipio, chalecos con los colores y logotipo institucional. |

Fuente: Elaboración propia