

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL “YO TAMBIÉN OPINO”

Sheila Delhumeau Rivera, Universidad Autónoma de Baja California  
Dulce Carolina Martínez Montoya, Universidad Autónoma de Baja California

### RESUMEN

*El problema de la participación ciudadana en el proceso de las políticas públicas ha sido discutido durante las últimas décadas, principalmente a partir de los procesos de transición a la democracia de los gobiernos autoritarios en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado. Se ha escrito acerca de la apatía y escasa participación por parte de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, comportamiento que es resultado de la relación unidireccional y la falta de transparencia que las mismas instituciones gubernamentales han adoptado en su vinculación con la sociedad. En este trabajo se presenta una estrategia de comunicación institucional llamada Yo También Opino, que emplea recursos de la publicidad Below the Line y las nuevas tecnologías para brindar a los ciudadanos una experiencia distinta al acercarse a las instituciones públicas, con el objetivo de fomentar el conocimiento, la participación y la confianza. Entre los hallazgos se encontró que, aunque existe una respuesta positiva hacia el proyecto, la demanda de información y comunicación bidireccional es una constante entre los ciudadanos hacia las instituciones públicas.*

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación Institucional, Participación Ciudadana, Estrategias BTL

## INSTITUTIONAL COMMUNICATION STRATEGY “I ALSO THINK”

### ABSTRACT

*Citizen participation in public policy has been discussed for decades. Much has been written about apathy and low participation by citizens in the processes of decision-making. This behavior is the result of a one-way relationship and lack of transparency that the same government institutions have adopted in their relationships with society. This paper presents an institutional communication strategy called “Yo también opino” (I also think), using resources from Below the Line advertising and new technologies to give citizens a different experience when approaching public institutions. Our aim is promoting knowledge, participation and trust. We present a number of finding including that, although there is a positive response to the project, the demand for information and two-way communication mechanisms between citizens and public institutions is a constant demand.*

**JEL:** Z18, M48

**KEY WORDS:** Institutional Communication, Citizen Participation, BTL Strategies

### INTRODUCCIÓN

Cada día se ha vuelto más recurrente escuchar de la inconformidad social ante el manejo de los recursos que hacen las instituciones públicas de gobierno, esto debido a la percepción de una falta de acciones que reflejen una mejora para la calidad de vida de la población, así como la falta de transparencia y vinculación más directa con los ciudadanos y sus necesidades. La llamada ciudadanización

de ciertas instancias y programas gubernamentales en las últimas décadas no ha logrado cubrir las necesidades de representatividad e información de la población general. Desde la perspectiva teórica de la comunicación institucional se habla de la necesidad de los organismos de gobierno por ser identificados y reconocidos. Para ello, éstos tienen el deber y compromiso de llevar una relación más transparente y cercana que busque la retroalimentación en todo proceso de gestión. En Ensenada, Baja California, los mecanismos de participación ciudadana que ofrece el gobierno municipal fueron diseñados dar cumplimiento a las obligaciones normativas de la administración pública, que instruyen en la incorporación ciudadana en el proceso de la política como la fórmula para garantizar la equidad y transparencia en la utilización de los recursos. En la actualidad existen más de veinte comités, subcomités y consejos “ciudadanizados” que dan seguimiento y vigilan tanto el ejercicio del gasto como la conducción de los programas y proyectos de gobierno. Aún así, una crítica que ha recibido este esquema de participación es que no es extensivo a todos los ciudadanos, sino que quienes colaboran son los públicos inmediatos de las dependencias y grupos de interés. De tal manera, la mayor parte de la población desconoce no solo quienes son y qué hacen las dependencias del sector público, tampoco se están enterados de que existen estos organismos donde están siendo representados como ciudadanos.

El objetivo de este trabajo es presentar la estrategia de comunicación *Yo también opino*, formulada para una dependencia del gobierno municipal de Ensenada, Baja California, que para fines del estudio llamaremos Organismo de Planeación de Ensenada (OPE). La estrategia fue construida desde la perspectiva de la comunicación institucional y sustentando la propuesta bajo un enfoque de comunicación estratégica, haciendo alusión a las tendencias en innovación social que promueven participación ciudadana y el empleo de recursos publicitarios del Below The Line (BTL).

Entre los resultados de su aplicación se encontró que la estrategia cumple con el objetivo de brindar una experiencia novedosa y motivadora en los participantes al tener contacto con la institución pública, mientras que como debilidad se manifestó que la crisis de credibilidad en las instituciones públicas influyen en el poco interés en participar con las mismas. El artículo está estructurado de la siguiente manera: primeramente, se hace una revisión de la literatura sobre comunicación e instituciones públicas; a continuación se describe la metodología y se analizan los resultados principales para, a partir de estos, presentar la estrategia de comunicación y la evaluación que se hizo a la misma. Finalmente, se presentan las conclusiones, unas reflexiones finales y los retos que tiene la estrategia *Yo también opino*.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### La Comunicación en las Instituciones Públicas

De acuerdo a Sotelo (2001), una institución “es << toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma >> (p. 24)” (citado en Canel, 2007, p. 26). Por su parte, Canel (2007) se refiere a la comunicación en las instituciones como a “la capacidad que éstas tienen para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas” (p. 28). Con ello, la autora expresa que el quehacer de la comunicación en este tipo de organizaciones va encaminado a exponer a los ciudadanos tanto la filosofía de ésta, como sus objetivos y actividades con la finalidad de ser lo más transparente posible en todo proceso gubernamental.

Taylor (2012), por otra parte, defiende la postura de que la organización emerge de la comunicación, “la organización no pre existe al acto de comunicar, es el resultado, el efecto de procesos comunicacionales y, por ende, está naturalmente sujeta a las contingencias de la comunicación” (p. 3). Además, afirma que “la organización nunca está completa, está constantemente marcada por las diferencias no resueltas de lenguaje

y estas diferencias están ancladas en espacios tiempos” (Taylor, 2012, p. 12); con ello, el autor deja entrever que en una organización siempre se darán fenómenos que provoquen descompensaciones en ella.

La comunicación organizacional es entendida por Rebeil y Nosnik (2000) como “...aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo” (p. 15). Rebeil y Nosnik analizan la comunicación organizacional bajo una perspectiva integral, que interviene en las distintas dimensiones de la organización.

Abordando a la comunicación en instituciones, Krohgling (2012) expresa que el objetivo de éstas es posicionarse frente a la sociedad con la que están comprometidas, siempre priorizando a las personas, los ciudadanos y la sociedad. La autora menciona que “la comunicación organizacional debe ser entendida, sobre todo, como un fenómeno que ocurre en las organizaciones con toda una complejidad de procesos” (p. 8). La autora argumenta que esta disciplina debe ser estudiada y practicada desde una perspectiva interdisciplinaria, apoyándose en psicología, política, administración y sociología, entre otras ciencias.

Canel y Sanders (2010) consideran crucial dentro de las instituciones gubernamentales, la identificación del público, así como definir el tipo de intereses, para de esa manera idear las estrategias más apropiadas. Por otro lado, es importante mencionar el gran interés que muchos estudiosos han plasmado en sus trabajos respecto a la responsabilidad social que deben tener las instituciones para con los ciudadanos. Estos autores concuerdan que en parte la legitimación de una institución se logra al recibir el reconocimiento por parte de los ciudadanos. Para obtener dicho reconocimiento la organización debe hacer uso de mecanismos que estratégicamente le permitan la bidireccionalidad al vincularse o interactuar con los ciudadanos. Canel (2007) también menciona que “la institución pública tiene que buscar fórmulas para preguntar, investigar, llegar al *feed-back* del público, si quiere conocer bien cómo reacciona su interlocutor, qué piensa de ella, qué espera y cuáles son sus expectativas” (p. 43). Y recurre a autores como Peters y Waterman (1984) para afirmar que “cuando realmente hay comunicación bidireccional simétrica se logra la excelencia, pues cuando la institución trata de llegar a la comprensión mutua con su público, trabaja de una manera más transparente, dinámica, descentralizada, próxima al público, autónoma y abierta a la innovación y al cambio” (citado en Canel, 2007, p. 44).

Reforzando esta postura, Sefarty (2012) comenta que se puede afirmar que el objetivo principal de la comunicación en una institución “es proteger el prestigio de la organización, es decir, proyectar una cierta imagen que le permita alcanzar sus fines políticos o comerciales” (p. 5). El reto que presenta el autor es el de lograr que las instituciones encuentren la manera de ser conscientes, trabajando con transparencia y responsabilidad social. Lograr el posicionamiento o reconocimiento de las instituciones por parte de ciudadanos no es tarea fácil. En el contexto mexicano, según Moreno, Molleda y Suárez (2006), las organizaciones tienen un gran desafío, ya que se enfrentan ante una crisis de confianza y falta de credibilidad en los procesos gubernamentales, al ser percibidas como ineficientes y corruptas. Derivada de la crisis que atraviesan las instituciones públicas se visualiza el incremento de la apatía hacia los procesos gubernamentales por parte de los ciudadanos. Los autores proponen que las instituciones trabajen en lograr un mayor compromiso con la transparencia, lo cual puede contribuir al incremento en la confianza y la posible incursión de las personas en los procesos de participación ciudadana. El proceso de la comunicación dentro de las instituciones públicas no es sólo una necesidad, es la responsabilidad que estas tienen de rendir cuentas de sus actividades a los ciudadanos para los que va orientada su existencia y por otro lado, sin duda es necesario recurrir a una planeación estratégica que oriente a la institución por el camino más afectivo que la lleve a lograr sus objetivos.

### Instituciones Públicas y Participación de los Ciudadanos

La inclusión del ciudadano en los asuntos públicos es fundamental en un sistema democrático, pero la crisis que atraviesan las instituciones públicas ha resultado un obstáculo para llegar al sector social. La participación ciudadana es una noción de reciente presencia en el discurso y políticas gubernamentales, Arzaluz (2013) la ubica a penas en la década de los noventa.

La participación ciudadana se considera “como uno de los rasgos del cambio en el nivel local en México; así, de un gobierno en el cual las decisiones se toman en forma unipersonal, se da paso a una decisión colegiada en algunos temas públicos, se incorporan también actores relevantes de la sociedad civil y se generan nuevas formas de gestión” (Arzaluz, 2013, p.167). Sin embargo, Luksic (s.f.), menciona que actualmente la comunicación en las instituciones gubernamentales va encaminada a un discurso más informativo que consultivo. Por lo tanto, propone cambiar este patrón creando mecanismos y canales más atractivos para los ciudadanos con la finalidad de potenciar una participación más activa a partir de una comunicación horizontal, “reflejando un modelo con equilibrio de funciones, y relacionado con nociones de acceso, participación y responsabilidad” (p. 4). Para lograrlo se requiere vinculación entre los diversos grupos, sectores y organizaciones sociales que conforman la ciudadanía activa.

Espina (2004) explica en cuanto a la participación y confianza ciudadana que “diversas situaciones han generado el desinterés y apatía así como la falta de credibilidad de los ciudadanos respecto a que su trabajo voluntario y su dedicación pueda redituarse en mejoras para su comunidad, para su barrio, para su colonia y para el municipio” (p. 446). El autor afirma que la comunicación propicia la participación, asegurando que “en medida que un gobierno se comunica con los ciudadanos, puede obtener mejores resultados en la participación ciudadana” (p. 447). Por lo tanto, considera que es necesario que las personas conozcan el trabajo de las instituciones para así poder participar en la toma de decisiones y pone sobre la mesa el principal reto: diseñar y poner en marcha instrumentos que expongan a la organización como un ente interesado en que los ciudadanos participen.

Moreno, Molleda y Suárez (2006) mencionan que la apatía de la sociedad civil se ve reflejada al momento de implementar programas de relaciones con la comunidad. Por lo tanto, enumeran algunos retos para los comunicadores en instituciones, como un mayor compromiso con la transparencia, legitimar el papel del encargado de comunicación, gestionar relaciones con el mismo gobierno o cabildeo, entre otras. Como ya se mencionó, el reto es lograr que los ciudadanos recuperen la confianza en las instituciones de gobierno, para ello es necesario que el encargado de comunicación haga ver a los directivos la importancia de implementar estrategias encaminadas a mejorar la relación con sus públicos.

Otro aporte interesante de estos autores se refiere a la falta de continuidad en los programas institucionales debido a que se ven interrumpidos por los cambios administrativos (Moreno, Molleda y Suárez, 2006). Joan Font (2004), visualiza que “cada vez existe menos ese ciudadano perfecto, que está informado y que actúa en todos los terrenos, y que cuenta además con un universo cognitivo perfectamente estructurado en el que todos los temas enlazan en forma coherente” (p. 25); es decir, el fenómeno de apatía ciudadana es una situación que se está presentando en diversos espacios y no necesariamente se tiene que ver como un problema sino como un área de oportunidad en la que las mismas instituciones pongan en práctica mecanismos que contrarresten este comportamiento. Font (2004) explica que en los últimos años ha crecido el interés por abordar los temas de participación ciudadana y por la aplicación de estrategias concretas para lograrlo, para ello menciona a los mecanismos deliberados, mismos que ponen énfasis en la capacidad de reflexión y de diálogo con los ciudadanos comunes. Estos se basan en la resolución de dudas acerca de la capacidad de los mismos ciudadanos por intervenir en la toma de decisiones.

Reputación, Confianza y Liderazgo en las Instituciones

Un factor importante en la comunicación institucional es la reputación, de ésta depende la imagen mental que tengan los públicos sobre la organización. Canel y Sanders (2010) hablan de la importancia de la reputación en las instituciones, y citan a Villafañe con su afirmación: “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos estratégicos” (p. 29). Meyer (2009) hace énfasis en que toda institución debe poner atención en la imagen y reputación, ya que la imagen “produce un juicio de valor en las audiencias que conlleva a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido” (p. 114). En el caso de la reputación, el autor menciona que es un concepto que se va produciendo a lo largo del tiempo, en base a la experiencia que el público tenga con la institución; por lo tanto, para consolidar una buena reputación se debe estar consciente de que es un proceso de largo plazo que debe basarse en la transparencia de información y la responsabilidad social. Meyer (2009) indica que “una buena estrategia de imagen debe fundamentarse en la búsqueda de una reputación institucional que evidencie calidad, competitividad y buen servicio” (p. 115), y expresa que día a día las instituciones tienen mayor interés en mejorar su imagen y reputación ante sus públicos. Otro elemento clave es la confianza. Algunos de los beneficios de contar con buenos niveles de confianza, según Hernández y Echeverría (2009), son fomentar la transferencia de saberes, vincular a los colaboradores y fomentar la motivación y favorecer a un clima laboral satisfactorio.

Montes (2009) menciona algunos elementos que obstaculizan un mejor desempeño de las instituciones: la percepción de que la interacción entre los niveles es vertical y lejana o hasta autoritaria; la toma de decisiones de manera arbitraria; la dificultad en la construcción de acuerdos o reformas; la desconfianza, entre otras. Para contrarrestarlo, la misma Montes (2009) ofrece una lista de características que toda institución debe incluir en su perfil para lograr el liderazgo, que incluyen: fijar como prioridad las necesidades de la población sobre los intereses individuales de auto-preservación de las burocracias; promover las adecuaciones institucionales pertinentes para responder al interés público; establecer-acordar-negociar agendas de trabajo consensadas entre instituciones, partidos, poderes, niveles de gobierno; e impulsar un pensamiento crítico y creativo que permita diseñar espacios y mecanismos para sumar las capacidades de distintos sectores, erradicando la concepción –por ejemplo- de lo público y lo privado siempre serán antagonicos (Montes, 2009, p. 209).

Comunicación Estratégica e Innovación Social

Porter (2011) define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (p. 107). Por su parte, Pérez (2012) describe a la comunicación estratégica como “una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (...) Su primer interés es el posicionamiento de la organización” (p. 24). También resalta la definición de Wilcox y Ault, quienes afirman que la “estrategia de comunicación es la actividad que describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global” (citados en Pérez, 2012, p. 22). Por su parte, Sandra Massoni (2007) afirma que la comunicación estratégica “es un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar.

Un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación” (p. 9). Propone trabajar desde una visión estratégica que necesita repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas, teniendo en cuenta que es un fenómeno complejo y fluido. Para ello, la autora plantea que es necesaria la planificación de objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, especificar metas de producto de la cual se desprenden distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas.

Massoni insiste en que es necesario “reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores ya que una estrategia es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores” (2007, p. 2). La innovación social es un término que actualmente está cobrando importancia tanto en las instituciones públicas como privadas, ya que propone el empleo de nuevos caminos que le lleven a vincularse con la comunidad, con la intención de propiciar un mejor entorno para la puesta en marcha de sus planes y programas. De acuerdo al Gobierno de la Ciudad de México (s/f) la innovación social implica:

“Reimaginar la forma en que puede funcionar o vincularse una comunidad o una sociedad. La innovación por lo general se asocia con la tecnología, pero también en nuestras relaciones y hábitos sociales o ciudadanos se pueden diseñar, difundir y cultivar nuevas estrategias, conceptos, organizaciones que contribuyen al desarrollo de una comunidad y fortalecen vínculos entre sus miembros. Las plataformas participativas, las iniciativas ciudadanas, el emprendimiento cívico, y el talento ciudadano son todos factores que contribuyen a la innovación social” (Gobierno de la Ciudad de México, s/f).

En el campo de la publicidad y mercadotecnia se maneja términos como el *Above The Line* (ATL) y *Below The Line* (BTL), éstos obedecen a los canales que son empleados para la distribución del mensaje. El ATL es visto como el uso tradicional de medios considerados como masivos y actualmente se ve en debate ya que se pone en tela de juicio el impacto que puedan lograr sobre el público, debido a su generalidad. Por su parte el *Below The Line* ofrece una alternativa innovadora ya que propone la utilización de canales que le permitan acercarse al público y brindar experiencias que dejen mayor impacto en el mismo.

El origen del BTL es referido en la publicación de Jefkins y Yadin (2000) sobre la publicidad en Inglaterra. Posteriormente, el término BTL fue adquiriendo matices hasta referirse a lo que hoy representa, una alternativa que está en contacto más cercano con el público brindando una experiencia con mayor valor e impacto, gracias a su alto contenido de creatividad. Actualmente se pueden encontrar diversos proyectos que instituciones públicas han puesto en práctica con el toque innovador y estratégico ya mencionado anteriormente, impulsando la inclusión de los ciudadanos en temas de participación. Se han encontrado experiencias como *Tu voz es tu rock*, programa de radio producido por el Departamento de Comunicación Social del Instituto Estatal Electoral en Chihuahua, quienes utilizan una serie de herramientas de consulta y acercamiento con los jóvenes a través de Internet y de la instalación de espacios en la ciudad, para fomentar su participación e interés en los procesos electorales.

Por su parte, un grupo de estudiantes del Distrito Federal elaboró la propuesta *Yo Propongo* en el verano de 2010, definido como una plataforma de participación ciudadana que emplea el uso de las nuevas tecnologías y canales alternativos para impulsar mejores políticas públicas. Desde su fundación, el proyecto evolucionó a la creación de una empresa social que desarrolla nuevas tecnologías para la participación y desarrolla proyectos de consulta. Bajo esta perspectiva de comunicación estratégica, innovación social y BTL se analizó la situación de la dependencia gubernamental Organismo de Planeación en Ensenada (OPE), para plantear una serie de acciones que den solución tanto a su problemática de poca presencia en la sociedad, como a la escasa participación de la población en sus actividades.

### La Participación Ciudadana en la Planeación Municipal

En el nivel nacional, los organismos de planeación municipales buscan contribuir al desarrollo sustentable del territorio donde se encuentran. La Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP) cuenta actualmente con 42 institutos de este tipo (Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación, 2011). Olvera y Quiñonez (2007) afirman que este tipo de instituciones son de reciente creación en el país, en el cual no tienen más de 17 años. Víctor García (1999) comenta que una de las razones por las cuales se impulsó la creación de estos institutos se debe a que: “La planeación aparece a raíz de las crisis (económicas, sociales, etc.), y la intervención del Estado coadyuva a solucionarlas, a volverlas más breves y a buscar que no vuelvan a desarrollarse, fortaleciendo así al sistema. La planeación

no es obligatoria para los particulares, sólo para el Estado” (Reyes Castro, s/f, citado por García, 1999, p. 9). Olvera, por su parte, explica que el grado de conocimiento o aceptación del organismo depende en gran medida del apoyo de autoridades y de la madurez de la institución, misma que está influida por su situación geográfica. En Ensenada, Baja California, en el año 2000 se publica la creación del organismo paramunicipal de planeación, pero es hasta 2006 que se conforma tal y como funciona en la actualidad. Se trata de un organismo público descentralizado que se encarga de la elaboración de planes y programas en temas de planeación para el desarrollo integral del municipio. En la visión del organismo público se plasma el interés por vincularse y tener reconocimiento social, así como incorporar la consulta y participación ciudadana en la elaboración de sus proyectos y planes, en concordancia con la Ley de Planeación del estado de Baja California vigente.

## METODOLOGÍA

Para la construcción de la propuesta de comunicación, se partió de la elaboración de un diagnóstico en el que se utilizaron la entrevista a actores clave (funcionarios de la dependencia, en este caso) y una encuesta a una muestra de ciudadanos. La entrevista tuvo el objetivo de indagar en la percepción que tienen los actores acerca del organismo y su relación con el entorno, además de conocer cómo lo visualizan en el futuro. Con esta finalidad, se entrevistaron dos funcionarios del OPE, el director y el encargado de la realización de proyectos. La razón por la cual se consideró relevante la aplicación de una encuesta fue que tanto para el OPE como para este diagnóstico, se requirió producir datos que reflejaran si los ensenadenses conocen al instituto y sus actividades, y si éstos están en disposición de participar en los procesos de planeación.

### Entrevista

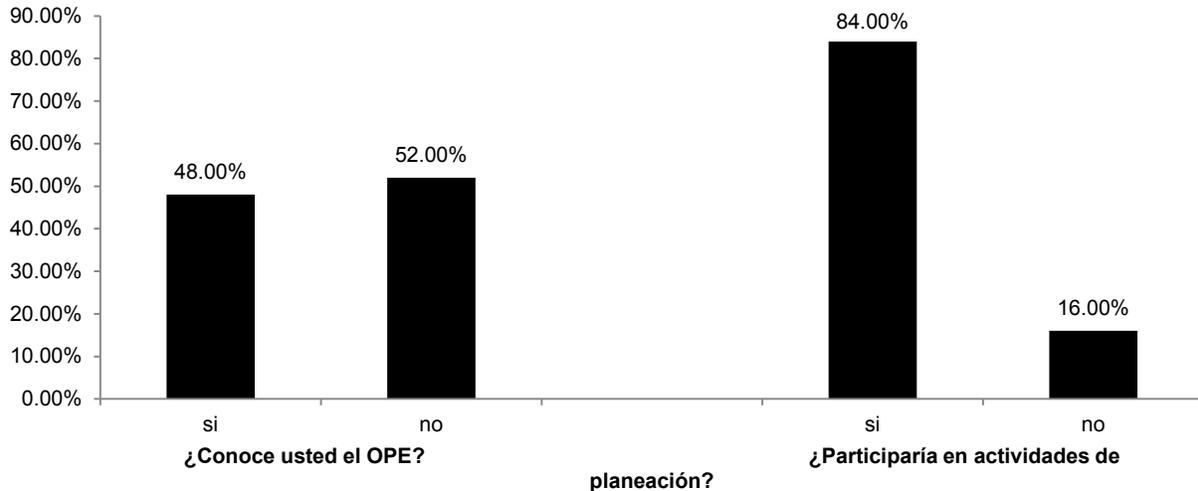
Durante el análisis de las entrevistas, resaltaron aspectos como la falta de una relación próspera que permita un mayor compromiso por parte de las entidades gubernamentales con el OPE; sin embargo, también se identificó que ello está sujeto a la dinámica de poder dentro del mismo gobierno municipal. Otro asunto que resaltó es la necesidad de impulsar la creación de ciudadanía, de una población informada de lo que acontece en su ciudad y con voz para poder impulsar un cambio que mejore su calidad de vida. El tema del posicionamiento social del organismo, por otra parte, fue descrito como una pieza fundamental para su futuro, de acuerdo tanto a la visión de funcionarios como a lo plasmado en la literatura de comunicación institucional que tienen, la cual menciona que este tipo de instituciones buscan lograr una buena imagen con los ciudadanos. Es decir, se identificó una necesidad y el interés por cubrirla. Por otro lado, aun cuando el OPE tiene un departamento de Informática y Comunicación, no han emanado del mismo iniciativas para propiciar este acercamiento con la sociedad, salvo estrategias tradicionales de comunicación vertical e informativa.

### Encuesta

En cuanto a la encuesta, ésta se aplicó a 52 personas durante la Feria Internacional del Libro del IPN, en junio del 2013 en la ciudad de Ensenada. El objetivo era identificar si los asistentes conocían al organismo, además de los temas en cuanto a desarrollo que les interesaba conocer. Para el diseño del cuestionario se plantearon tres preguntas cerradas para identificar si los encuestados conocían al OPE, si la información que se les proporcionó en el stand informativo fue clara y si participarían en actividades de consulta ciudadana. También se consultó sobre los temas que consideran que más les afectan en la ciudad. Otros reactivos se diseñaron con el escalamiento Likert, con la intención identificar la valoración del instituto por parte de los ciudadanos. Como principales características de los encuestados, se encontró que el 36% tiene una edad entre 19 y 29 años y el 30% tiene los 40 y 59 años. Por otra parte, 48% dijo conocer al OPE, mientras que el 52% lo desconocía. Otra pregunta hacía referencia a si participarían en los procesos de planeación, a lo cual 84% respondió que si participaría, mientras que el 16% no estaba interesado en

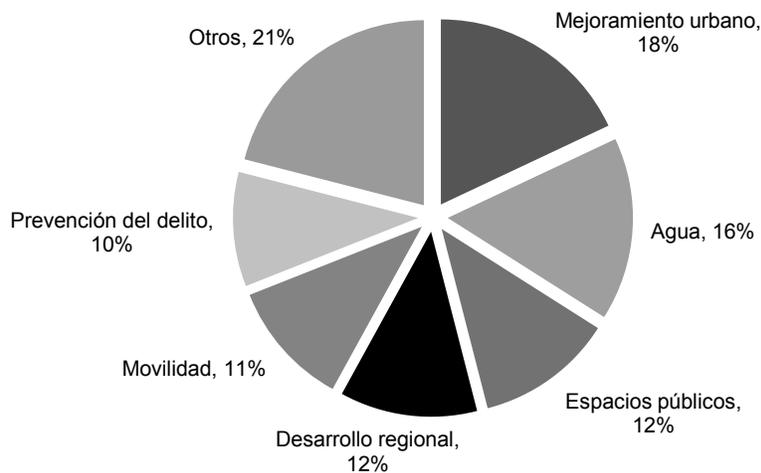
participar. Por último, entre los temas de interés el que más resaltó fue el de mejoramiento urbano con un 18%, seguido por agua con un 16%, 12% espacios públicos, 12% desarrollo regional, 11% movilidad urbana, 10% prevención del delito, entre otros (ver Figura 1 y Figura 2).

Figura 1: Concentración de Resultados de la Encuesta



En Junio del 2013 se aplica una encuesta a 52 participantes en la Feria Internacional del Libro del IPN. El El objetivo era identificar si los asistentes conocían al organismo. La Figura 1 muestra que el 52% de los encuestados no conocen el OPE.

Figura 2: Temas de Interés Para los Ciudadanos



la Figura 2 muestra los resultados de la encuestas, sección temas de interés para los ciudadanos. Entre los temas de interés el que más resaltó fue el de mejoramiento urbano con un 18%, seguido por agua con un 16%.

## RESULTADOS

Con esta información, y a partir de la reflexión de otras propuestas BTL, se diseñó la estrategia de comunicación institucional: *Yo también opino*, paa que el ciudadano pueda conocer qué es y qué hace el OPE, así como motivar a la participación activa en los planes y programas que realiza la institución. La estrategia comprende un programa de participación ciudadana a partir del cual se trabaja por sectores de acuerdo a los programas que está desarrollando el organismo, se acerca la herramienta el ciudadano,

participa libre y confidencialmente utilizando tecnologías que le son familiares y lo motivan a expresarse. La implementación de este programa consiste en la instalación de una cabina en la que el ciudadano ingresa, aporta su opinión y posible solución a las distintas situaciones que abordan los planes y programas. Esta participación es individual y videograbada con la intención de obtener un aporte ciudadano que pueda llevarse a las distintas autoridades dándole un sentido de bidireccionalidad, ya que el OPE se acerca a los ensenandeses y recibe un *feedback* de la temática que se esté manejando. *Yo también opino* consta de cuatro fases, la cuales corresponden a: una etapa de planeación, a una de ejecución/implementación, otra de procesamiento de la información obtenida y la presentación de resultados. La primera aplicación del programa fue con el *Estudio de las necesidades laborales y perfiles profesionales del sector productivo de Ensenada, B.C.* El aporte que realizaría *Yo también opino* al proyecto, consistía en incorporar la opinión de los jóvenes que están por concluir sus estudios de bachillerato respecto a qué carreras universitarias les interesa estudiar y su percepción a cerca del campo laboral en su ciudad, así como las materias en las que consideran tener mayores problemas de comprensión. La intervención con la herramienta BTL se realizó entre diciembre de 2013 y marzo de 2014 en una preparatoria pública de Ensenada.

Una vez instalada la cabina *Yo también opino* se abordó a los jóvenes bachilleres por grupos de siete. El ejercicio inició con una breve explicación sobre el OPE y el proyecto que se estaba trabajando; también se dialogó sobre la importancia de incorporar la opinión de los jóvenes que se pueden ver beneficiados con la elaboración del estudio. Posteriormente, se les explicó la dinámica dentro de la cabina donde se videograbaría su opinión. Así, uno a uno fue ingresando, opinando y proponiendo acciones para mejorar la situación de la demanda laboral de los jóvenes que concluyen sus estudios superiores, también compartían qué es lo que quieren estudiar al terminar la preparatoria y las materias que consideran su debilidad. De las participaciones de los jóvenes, para el estudio se recuperaron las de 15 jóvenes de entre los 17-19 años y una docente (ver Figura 1).

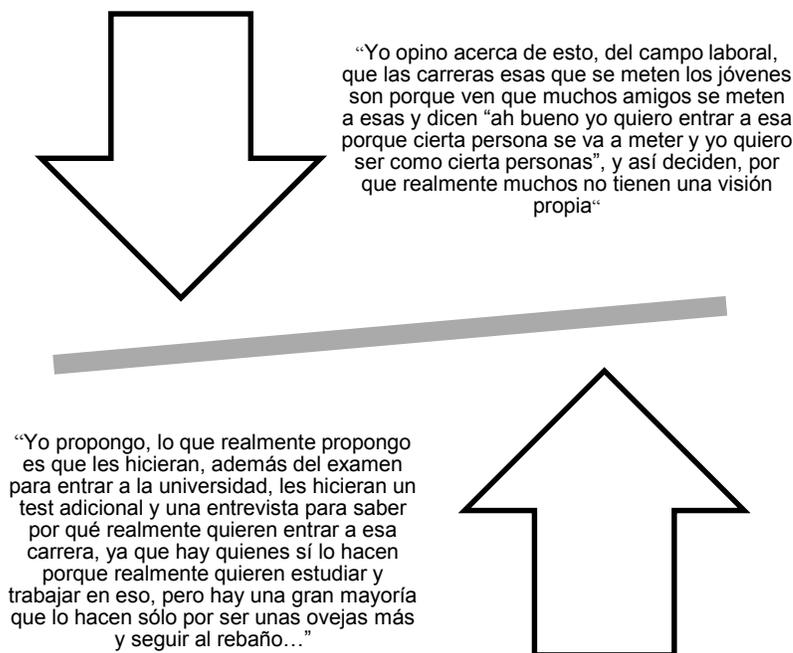
Figura 1: Jóvenes Participando en la Cabina



En Esta Figura Se Muestran Los Jóvenes De Una Preparatoria Pública En Ensenada Participando En La Cabina De Yo También Opino, En La Cual Fueron Videograbados Sus Comentarios Sobre La Situación Que Viven Respecto A Su Formación Profesional Y Expectativas De Empleo.

Posteriormente a la intervención se realizó la transcripción de los videos, arrojando información que contribuye a comprender las expectativas de los jóvenes sobre su futuro laboral, además resaltaron patrones como la debilidad de muchos en las matemáticas, entre otros datos. Los jóvenes compartieron sus temores y expectativas sobre la formación que reciben en el sistema educativo y cómo esto puede afectarlos al ingresar al mercado laboral; compartieron sus inquietudes sobre la posibilidad de encontrar un empleo bien remunerado, dadas las condiciones sociales y económicas que se atraviesan y lo que escuchan en los medios de comunicación masiva (ver Figura 2).

Figura 2: Opinión de un Joven en la Cabina



En esta figura se transcribe la opinión de JOF, tras participar en la cabina de Yo también opino, instalada en una preparatoria pública en Ensenada en diciembre de 2013.

### Evaluación de Yo También Opino

La evaluación en el proceso de investigación “consiste en identificar y medir los efectos sobre las acciones emprendidas” (Mejía, 2003, p. 15), y es una fase sistemática que proporciona elementos para medir los efectos reales de las acciones y determinar si estos fueron positivos y negativos. En este estudio, la evaluación tuvo la función de conocer, desde la perspectiva de los participantes, la experiencia y el efecto de la misma en los jóvenes. Para la valoración del plan *Yo también opino* se llevó a cabo con un grupo focal ya que es una técnica de recolección de datos en la cual los participantes conversan en torno a uno o varios tópicos en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (Hernández Sampieri et.al., 2006). La aplicación de una metodología cualitativa permitiría profundizar en los significados, apreciaciones y experiencias de los usuarios de la cabina. Los participantes en el grupo focal fueron los jóvenes que participaron en Yo también opino en el periodo de recolección de información, y fueron 7 mujeres y 3 hombres en un rango de edad entre 17 y 19 años. En esta sesión, se abordaron tres tópicos de interés: la valoración de los participantes de las instituciones públicas, la valoración de Yo también opino y su comprensión e interés en el OPE.

Respecto a la percepción de los jóvenes acerca de las instituciones públicas, consideran que el gobierno no apoya equitativamente a los ciudadanos y que muchos funcionarios no realizan satisfactoriamente sus labores. Esta opinión se comparte en su entorno cercano (familiares, amigos, conocidos) y ha contribuido a formar su punto de vista en relación al tema. Con ello, los jóvenes dan a entender que en su entorno se refieren a las instituciones con malas experiencias y que existe desconfianza en el manejo de recursos públicos, además de la falta de cumplimiento en sus labores.

En cuanto a la relación de las instituciones con los ciudadanos, algunos jóvenes mencionan que “muy poquitas” de ellas se acercan a los ciudadanos, mientras que algunas simplemente lo hacen “cuando quieren que voten por ellos”. De esta manera, algunos perciben a las instituciones como distantes a los ciudadanos, ya que éstas sólo se acercan cuando existen intereses de por medio. Sin embargo, entre los participantes comentaron que sí han tenido acercamiento con algunas instituciones públicas, pero la periodicidad de estos encuentros es muy larga o con falta de calidad en servicio. Sobre la percepción de los jóvenes acerca del programa *Yo también opino*, se encontraron comentarios como: “agradable, no todos los días hacemos esto”, “me gustó, alguien va a ver lo que tú opinas”, “nos motiva a que podamos opinar”, “ahí pues dices lo que yo pienso y no lo que los demás opinan, eso me gustó mucho” y “a lo mejor así se pueden dar cuenta de lo que vamos creyendo la gente joven”. En otro tipo de comentarios, se encontraron intervenciones como “cuando llegamos pues te quedas con la idea de ¿qué vamos a hacer?”, “la típica vergüenza de que te graben”, “nervioso al principio, pero estuvo bien”, “pero ya estando ahí se te olvida, porque igual estás diciendo lo que tú quieres decir, es como padre, para que des tu punto de vista”.

En cuanto a la opinión de los jóvenes respecto a la dinámica y estructura de la cabina, se vuelven a presentar comentarios como “está padre, es como una forma diferente” y “algo distinto a lo normal”. Interpretando los hallazgos del grupo focal, *Yo también opino* cumple con ser un proyecto innovador y atractivo para los jóvenes que participaron en él. Por lo tanto, la percepción que tuvieron los jóvenes respecto al contacto con el proyecto *Yo también opino*, es en su mayoría positiva. Se esperaba que la experiencia fuera considerada como innovadora, diferente y agradable; el proyecto cumplió con las expectativas planteadas, sin embargo es muy posible que el factor de la timidez, por parte de algunos ciudadanos, frene su participación.

Sobre la disponibilidad de los jóvenes por volver a participar en el plan *Yo también opino*, se encontró que en su mayoría todos repetirían la experiencia. Algunos comentaron que las personas en la calle sí participarían, debido que es un espacio para expresarse y hablar de puntos que a muchos les molestan, además que son temas de interés que afectan colectivamente. También es importante mencionar la contribución de un joven quien dice que sí participarían la mayoría de las personas, pero algunos no lo harían por vergüenza. Finalmente, respecto al nivel de confianza en *Yo también opino*, los jóvenes expresan que si los videos con su participación llegan a las autoridades competentes, entonces valdrá la pena su opinión, como ellos mencionan: “se darían cuenta que somos jóvenes y que nos damos cuenta”. Otros participantes comentan que si vieran la cabina en la calle, sin duda entrarían para opinar.

Por último, en el grupo focal se solicitó a los jóvenes que dieran una definición de qué es el OPE y la primera reacción fue un silencio total; seguido a ello, se sumaron algunos comentarios como: “pues es para dar a conocer las opiniones de todos”, “yo digo que el OPE es un instituto de las necesidades laborales, algo así... porque o sea, planeación”. De esto, fácilmente se puede identificar que existe una confusión de lo que es el organismo; los comentarios reflejaban que no había una concepción clara de la información proporcionada. Ante esa confusión, surgieron aportes por parte de los mismos jóvenes, con el objetivo de contrarrestar la situación presentada, proponiendo la entrega de folletos y tener más presencia en redes sociales. Como parte de la charla, surgió el cuestionamiento de si consideraban que programas como el de *Yo también opino* puede funcionar para conocer más al instituto, a lo cual contestaron: “Sí, porque nosotros vamos a salir de aquí y vamos a platicarlo”.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN FINAL

*Yo también opino* resultó ser un proyecto que cumplió con el objetivo de ofrecer una experiencia innovadora que promueve una actitud más activa ante los asuntos públicos y deseos de participar en los mismos. Sin embargo, no cumplió satisfactoriamente con el objetivo de dar a conocer el quehacer del OPE, ya que entre los participantes no existió una idea clara sobre qué es el organismo o cómo pueden vincularse con el mismo una vez terminada su participación en la cabina. En términos generales, la evaluación de la estrategia es positiva, ya que la experiencia de *Yo también opino* dará paso a comentarios de boca en boca sobre la participación en el programa y la información que recibieron, la cual puede ser reforzada al verse reflejados en los productos que el OPE desarrolle con sus contribuciones. Por lo tanto, el reto es mejorar el contenido informativo y la manera en que éste se ofrece.

Los retos para esta estrategia, se inscriben en dos líneas principalmente: 1) mejorar la calidad y el tipo de información que se transmite y 2) dar continuidad a las acciones. En cuanto al primer punto, el OPE deberá, como parte de esta estrategia, construir un discurso claro y accesible para los distintos sectores sobre quienes son, ya que los jóvenes al final de la actividad es lo que menos recordaron. Asimismo, en sus acciones de seguimiento, el OPE debe reforzar esa imagen que quiere transmitir, para lo cual aún hace falta trabajo y debe empezar por ubicar la posición y relevancia de sus funciones dentro de la administración municipal, para proyectar eso hacia la población de Ensenada. Esto se vincula con el gran desafío que es el seguimiento y compromiso al proyecto por parte de la institución, ya que esto permitiría que *Yo también opino* se legitime ante los ciudadanos y fomente una población más activa en los procesos de planeación. Futuros estudios en esta línea de investigación invitan a profundizar en los factores, internos en los ayuntamientos y externos en la sociedad, que influyen en la continuidad de estos programas, para proponer soluciones que contribuyan a incrementar la confianza ciudadana en los gobiernos locales.

## REFERENCIAS

Arzaluz S., S. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. Notas a partir del Premio Gobierno y Gestión Local. En *Gestión y Política Pública*. (XXII) 1 (pp. 161-202).

Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación. (2011). Institutos. Recuperado de: <http://www.amimp.org.mx/institutos.php>

Canel, M. (2007). La comunicación de las instituciones públicas. Madrid: Técno.

Canel, M. y Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, XXIII(1), 7-48. Recuperado de [http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art\\_id=349](http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=349)

Espina, J. (2004) La ley de participación ciudadana del Distrito Federal y el ejercicio de gobierno local en la Delegación Benito Juárez, Distrito Federal. En Ziccardi, A. (Coord.), *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local* (pp. 443-450). México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de

Font, J. (2004). Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. En Ziccardi, A. (Coord.), *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local* (pp. 23-42). México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de

García, V. (1999). *La Planeación Urbana en Ciudad Juárez*. México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Consultado el 20 de abril de 2014 del sitio <http://www2.uacj.mx/ICSA/Investiga/RNIU/pnencias%20pdf/Pon.%20Victor%20Garcia.pdf>

Gobierno de la Ciudad de México (s.f.) Concepto de innovación social. Consultado el 20 de abril de 2014 del sitio <http://labplc.mx/innovacion-social/>

Hernández, A. y Echevarría, M. (2009). Confianza en las organizaciones y comunicación estratégica: Una experiencia desde la consultoría Great Place to Work Institute de México. En Meyer, J. (Coord.), *Comunicación Estratégica. Nuevos horizontes de estudio* (pp. 136-114). México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf>

Hernández-Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada (2011). Antecedentes. Consultado el 5 de noviembre del 2012 del sitio [www.imipens.org](http://www.imipens.org)

Jefkins, F. y Yadin, D. (2000). *Advertising*. Inglaterra: Pearson Education Limited.

Krohling, M. (2012). Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público. *Diálogos de la Comunicación*, (83), pp.???. Recuperado de <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/Entrevista-Margarida-Krohling.pdf>

Luksic, J. (s.f.). La comunicación como instrumento fortalecedor de la participación ciudadana: hacia una democracia inclusiva. Recuperado de: [http://www.kas.de/upload/auslandshomepages/chile/Teoria\\_Politica/Teoria\\_Politica\\_part7.pdf](http://www.kas.de/upload/auslandshomepages/chile/Teoria_Politica/Teoria_Politica_part7.pdf)

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Mejía Lira, José (2003). *La evaluación de la gestión y las políticas públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Meyer, J. (2009). Imagen y reputación en las organizaciones: Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla. En Meyer, J. (Coord.), *Comunicación Estratégica. Nuevos horizontes de estudio* (pp. 112-135). México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf>

Montes, R. (2009). Comunicación y liderazgo: Factores de transformación democrática en las instituciones. En Meyer, J. (Coord.), *Comunicación Estratégica. Nuevos horizontes de estudio* (pp. 202-212). México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf>

Moreno, Á., Molleda, J. y Suárez, A. (2006). Comunicación estratégica y relaciones públicas en entornos socioeconómicos y políticos en transición: Estudio contextual comparativo en Colombia, México y Venezuela. *Razón y Palabra*, (51). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520723019>

Olvera, A. y Quiñonez, E. (2007). El Instituto Metropolitano de Planeación del Desarrollo Sustentable de Veracruz-Boca del Rio. Los actores ciudadanos en un espacio de innovación institucional” (2000-2005)

Pérez, Y. (2012). La efectividad del marketing BTL en las empresas de la ciudad de Tarapoto. I Congreso Nacional de Investigación. Perú.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Rebeil, M.A. y Nosnik, A. (2000). Introducción. En Rebeil, M.A. y Ruíz, C. (Coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones* (p. 13-32). México: Universidad Iberoamericana.

Serfaty, I. (2012). Comunicación institucional y generación de valor: Retos para una ética de la transparencia. En *Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación* (83).

Taylor, J. (2012). Autorizando el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica. *Diálogos de la Comunicación*, (83). Recuperado de <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/Entrevista-James-Taylor.pdf>

## BIOGRAFÍA

Sheila Delhumeau Rivera es Doctora en Ciencias Sociales por El Colegio de la Frontera Norte con una maestría en Desarrollo Regional de la misma institución. Trabajó en el área de planeación del municipio de Ensenada y, actualmente, se desempeña como Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se le puede contactar a través de la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Zertuche y Blvd. de los Lagos, sin número, Fraccionamiento Valle Dorado, Ensenada, México, C.P. 22890; o por correo electrónico: [sheila@uabc.edu.mx](mailto:sheila@uabc.edu.mx)

Dulce Carolina Martínez Montoya es Licenciada en Ciencias de la Comunicación, actualmente cursa la Maestría en Comunicación en la Universidad Autónoma de Baja California Se le puede contactar a través de la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Zertuche y Blvd. de los Lagos, sin número, Fraccionamiento Valle Dorado, Ensenada, México, C.P. 22890; o por correo electrónico: [dulce.carolina@rocketmail.com](mailto:dulce.carolina@rocketmail.com)