

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**Estrategias de Comunicación y Participación Ciudadana en el Distrito de  
Ayacucho: Caso Hatun Rimanakun de la Municipalidad Provincial de  
Huamanga.**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**AUTORA:**

**Bach. Diany Marca Guerra**

**ASESORA:**

**Mg. Giuliana Pantoja Chihuán**

**AYACUCHO – PERÚ**

**2016**

*Dedico este trabajo a mis queridos padres quienes depositaron su confianza en mí y se esforzaron por darme una educación que me permitió llegar hasta este punto. A Edwin y mis hijos por su constante apoyo en mi desarrollo profesional y su cariño incondicional.*

### ***Agradecimientos***

*Agradezco primeramente a Dios por haberme dado salud y darme lo necesario para seguir adelante día a día y lograr mis objetivos.*

*A mi madre Valeriana Guerra quien pese a la distancia física me ha apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y su amor incondicional.*

*A mis queridos amigos Karol, Melissa y Buddy por su apoyo desinteresado y motivación para concluir este proceso tan importante en mi vida profesional.*

*A los funcionarios y trabajadores de la Subgerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad Provincial de Huamanga y dirigente vecinales por su contribución en esta investigación.*

## ÍNDICE

RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	viii
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.1.1 Local.....	11
1.1.2 Nacional .....	13
1.1.3 Internacional.....	15
1.2 TEORÍA Y ENFOQUE.....	17
1.2.1 Estrategias de Comunicación .....	17
1.2.2 Dimensiones de la estrategia.....	21
1.2.3 Propuesta general de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) .....	24
1.2.4 Cambios que propone la NTE .....	24
1.2.5 Diferencias entre la Teoría Estratégica Convencional y la Nueva Teoría Estratégica .....	26
1.2.6 Estrategias de Comunicación y Participación Ciudadana en América Latina.....	27
1.2.7 Democracia .....	28
1.2.9 La democracia racional y la democracia empírica.....	32
1.2.10 Democracia y participación ciudadana .....	33
1.2.11 Participación Ciudadana.....	35
1.2.12 La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos .....	40
1.3 SISTEMATIZACIÓN DE CONCEPTOS .....	42
1.3.1 Comunicación .....	42
1.3.2 Estrategia.....	42
1.3.3 Ciudadanía.....	43
1.3.4 Participación.....	43
1.3.5 Management.....	44
1.3.6 Hatun Rimanakuy.....	44
1.3.7 Consejos de Coordinación Local .....	45
1.3.8 Presupuestos Participativos.....	45
CAPÍTULO II .....	47
MATERIAL Y MÉTODOS.....	47
2.1 Problema de la investigación .....	47
2.1.1 Planteamiento del problema.....	47
2.1.2 Justificación.....	50

2.1.3 Impactos y beneficiarios previstos .....	51
2.1.4 Formulación del problema .....	51
2.1.4.1 Problema general.....	51
2.1.4.2 Problemas específicos .....	52
2.2 Objetivos .....	52
2.2.1 Objetivo general .....	52
2.3 Hipótesis.....	53
2.3.1 Hipótesis general.....	53
2.3.2 Hipótesis específicas .....	53
2.4 Operacionalización de variables .....	53
2.5 Metodología de la Investigación .....	54
2.5.1 Tipo de investigación .....	54
2.5.2 Enfoque de investigación .....	56
2.5.3 Diseño de la investigación .....	56
2.5.4 Métodos de estudio .....	57
2.5.5 Población de estudio .....	57
2.5.6 Muestra de estudio .....	57
2.5.7 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	58
2.5.8 Procedimiento de investigación .....	59
CAPÍTULO III.....	61
RESULTADOS.....	61
3.1 Hatun Rimanakuy, un espacio de comunicación y participación alternativa en el gobierno local .....	61
3.1.1 Metodología del Hatun Rimanakuy .....	63
3.1.2 Estrategias de promoción del Hatun Rimanakuy .....	66
3.1.3 Participación vecinal y sus motivaciones.....	69
3.1.4 Factores limitantes en la estrategia de comunicación para la participación ciudadana en el Hatun Rimanakuy.....	70
3.2 Los espacios de participación institucionalizados por ley .....	73
DISCUSIÓN .....	77
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	83

## **RESUMEN**

La presente tesis plantea el estudio del rol del Hatun Rimanakuy como estrategia comunicacional implementada por la Municipalidad Provincial de Huamanga para la promoción de la participación ciudadana en el distrito de Ayacucho en el año 2015, con la finalidad de identificar, describir y explicar la función de la comunicación en este ejercicio ciudadano.

Para efectos de la investigación se determinó como unidad de análisis a los actores sociales y políticos del distrito de Ayacucho, escenario en el cual se desarrolló el Hatun Rimanakuy. El presente estudio se enmarca en una investigación con un carácter fundamentalmente exploratorio y descriptivo.

En este marco, luego del proceso de investigación se realizó la descripción, comparación y análisis de las estrategias comunicacionales utilizadas por la Municipalidad Provincial de Huamanga a fin de promover la participación vecinal en el espacio de participación alternativa como es el caso del Hatun Rimanakuy.

Como resultado de la investigación, se concluye que el Hatun Rimanakuy cumplió un rol facilitador en el proceso de participación ciudadana entre la

Municipalidad Provincial de Huamanga y los vecinos del distrito de Ayacucho. Además este espacio permitió el diálogo horizontal y una comunicación directa que generó la toma de decisiones y gestión de demandas; sin embargo, hubo factores que generaron el descontento de los vecinos como la falta de cumplimiento de algunos compromisos asumidos.

Inicialmente, el Hatun Rimanakuy fue planificado como un espacio de acercamiento entre autoridades y vecinos, sin embargo, en el proceso de implementación se fue convirtiendo en una estrategia comunicacional pero la falta de un plan de comunicación que establezca las estrategias a seguir, limitaron la efectividad del proceso.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a estudiar el rol del “Hatun Rimanakuy”, (Gran conversatorio) un espacio de participación propuesto e implementado por la actual gestión edil de la Municipalidad Provincial de Huamanga (MPH) en el año 2015, como un espacio de participación ciudadana; no obstante la Ley Orgánica de Municipalidades plantea diversos mecanismos para lograr una gestión democrática a través de la participación de los vecinos, el gobierno local provincial implementó una estrategia de manera particular y contextualizada a la realidad ayacuchana, para escuchar las diferentes demandas de la sociedad civil y que estas sirvan como planteamientos de políticas públicas locales.

Este fue un espacio a través del cual las autoridades convocaron a los dirigentes vecinales de los conos este, oeste, norte y sur del distrito de Ayacucho para conocer sus principales demandas y a través de los funcionarios de cada sector, darles pronta solución en beneficio de los vecinos.

El estudio del Hatun Rimanakuy permitirá realizar un análisis del proceso desarrollado en el 2015 por la MPH y cómo se emplea como estrategia de



comunicación entre las autoridades y los ciudadanos para la toma de decisiones en favor de la población del distrito de Ayacucho.

Para la presente investigación en el capítulo I se construyó el marco teórico en base a los postulados del autor Rafael Alberto Pérez Gonzales, considerado padre de la Nueva Teoría Estratégica, quien plantea una nueva visión del pensamiento estratégico desde el rol de los “jugadores”, que considera al hombre como un sujeto principal del discurso científico.

Asimismo se empleó los planteamientos del autor clásico Robert Dahl, quien define la democracia como gobierno del pueblo y es el punto de partida hacia la participación ciudadana. Es importante mencionar la contribución del autor peruano Martin Tanaka, quien cuenta con importantes investigaciones en el campo de la participación ciudadana y valores democráticos en la historia política del país.

En el capítulo II, el problema fue planteado en base a la realidad local y al desinterés de la mayoría de la población y la falta de involucramiento en las decisiones del gobierno local, por lo que la Municipalidad Provincial de Huamanga ideó un espacio alternativo denominado Hatun Rimakuy, el cual es objeto de estudio de la presente investigación.

Para tal efecto, se hizo uso del tipo de investigación exploratoria y descriptiva, en participación ciudadana desde un enfoque comunicacional. La formulación del problema principal de la investigación se fundamenta en analizar cuál es rol del Hatun Rimanakuy como estrategia comunicacional implementada por la

Municipalidad Provincial de Huamanga para la promoción de la participación ciudadana en el distrito de Ayacucho durante el año 2015.

Finalmente, en el capítulo III, luego de la aplicación de los instrumentos en el proceso de investigación, se concluyó que el Hatun Rimanakuy cumplió un rol facilitador en el proceso de participación ciudadana entre la Municipalidad Provincial de Huamanga y los vecinos del distrito de Ayacucho, y promovió un diálogo horizontal y una comunicación directa que generó la toma de decisiones y gestión de demandas.

La investigación pretende ser un aporte para el estudio de las Ciencias Sociales y las Ciencias de la Comunicación sobre la participación de los ciudadanos en los gobiernos locales con el fin de fortalecer la democracia y la gobernabilidad.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes

Con el objetivo de establecer un adecuado entendimiento del presente estudio, en las siguientes páginas abordaremos y citaremos las investigaciones y publicaciones realizadas por diversos autores que contribuirán al estudio sobre el tema central a investigar.

##### 1.1.1 Local

En la Escuela de Formación Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se realizó una importante investigación con el título “*Medios de Comunicación y Gobernabilidad en la Provincia de Huamanga (Ayacucho) 2011-2014*”, del tesista Linder Mario Jauregui Yalli.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jáuregui Yalli, L.M. (2014) *Medios de comunicación y gobernabilidad en la Provincia de Huamanga*. UNSCH. Ayacucho.

Esta investigación fue desarrollada con el objetivo principal de conocer en qué medida los medios masivos de comunicación de Huamanga coadyuvaron a mantener la gobernabilidad local y regional durante el periodo de gobierno 2011 - 2014. Además el estudio busca especificar cuáles fueron las estrategias comunicacionales que se implementaron desde los gobiernos locales y regionales para conservar la gobernabilidad.

Se tomó como referencia dicha tesis para la presente investigación debido a la estrecha relación existente entre la democracia, participación ciudadana y gobernabilidad, a la cual, entre otras muchas definiciones, Giancarla de Quiroga,<sup>2</sup> señala como la existencia de condiciones objetivas que permitan una relación armónica entre gobernantes y gobernados, proceso por el cual se facilita un, “buen gobierno”. Por ello, este término, formula la creación de un conjunto de condiciones para gobernar de manera consensuada, concertada y armónica.

El investigador de la citada tesis señala en el análisis de los resultados que la población percibe que “la idea de que las propias autoridades tengan el control de sus espacios de gobierno encaja con la lógica de una democracia participativa, libre de un autoritarismo dictatorial. Los otros actores no están ausentes, asumen roles de soporte”.

De otro lado, la investigación señala que en todo proceso de gobernabilidad las autoridades, sean de los gobiernos locales o regionales, a través sus oficina de comunicación o también llamados relaciones públicas se esmeran por hacer usos

---

<sup>2</sup> Directora del Departamento de Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Cochabamba, Bolivia.

de diferentes estrategias para hacer conocer a la población las diferentes labores que realizan a favor de ellos; en tal sentido, el 44% de las autoridades de la provincia de Huamanga señalan que la estrategia que más utilizan es la difusión a través de los medios de comunicación.

Como podemos notar, la afirmación de que las oficinas de relaciones públicas<sup>3</sup> se centran en una estrategia difusionista de sus actividades, obras, etc; más no así en un acercamiento con la población y una comunicación más directa.

La citada investigación, dentro de sus conclusiones afirma que las estrategias comunicacionales que se implementaron desde los gobiernos locales y regionales para conservar la gobernabilidad es principalmente el marketing político, aunque su organización y desarrollo fue muy limitado. Asimismo se hizo uso de los medios masivos de comunicación y la comunicación interna, que fueron de utilidad para alcanzar relativamente los objetivos institucionales debido a la falta de una planificación adecuada.

### **1.1.2 Nacional**

En la ciudad de Lima la tesista de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) Lorena Carrasco Alegre, desarrolló la investigación denominada *“El rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana a nivel local: el caso del distrito de Barranco”*.

---

<sup>3</sup> A nivel local, las instituciones públicas y privadas utilizan diferentes denominaciones para las dependencias encargadas en el manejo de la comunicación, como es: relaciones públicas, imagen institucional, oficina de comunicaciones, entre otros.

Dicho estudio fue realizado con el objetivo de identificar y describir el rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana en el citado distrito e identificar el tipo de comunicación que se establece en los espacios de participación institucionalizados por ley y los espacios de participación alternativos.<sup>4</sup>

Para efectos de la investigación la investigadora toma como unidad de análisis, el distrito de Barranco, en el marco de la construcción del corredor vial Metropolitano. En el estudio, inicialmente se describe y compara el tipo de comunicación que se establece en los espacios de participación institucionalizados por ley (Consejo de Coordinación Local Provincial, Consejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales) y los espacios de participación alternativos con el caso específico del movimiento vecinal “Salvemos Barranco”.

En la investigación se afirma que la comunicación cumple un rol facilitador en los procesos de participación ciudadana, promoviendo el establecimiento de relaciones horizontales y de una serie de condiciones para el diálogo, la negociación de intereses y la toma de decisiones compartidas entre ciudadanos y autoridades; siempre y cuando se asuma un tipo de comunicación acorde para estos efectos y coherentes con las estrategias y recursos que se utilizan para este objetivo.

El estudio concluye que el carácter difusionista de los espacios de participación institucionalizados es evidente desde la convocatoria, donde se privilegia el

---

<sup>4</sup> Carrasco Alegre, L. (2011) *El rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana a nivel local*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

formato impreso (esquela, banner, invitación debajo de la puerta) y distribución masiva e impersonal; obviando el contacto directo con el vecino para invitarlo a asistir a estos espacios.

La investigadora señala que el análisis de los resultados permite afirmar que, si bien la Municipalidad de Barranco y los vecinos de Salvemos Barranco produjeron diversos recursos comunicacionales, estos no estuvieron alineados a una estrategia. La ausencia de estrategia en Salvemos Barranco fue consecuencia de la idea extendida entre los vecinos que lo que hacía atractiva la participación en el movimiento era, precisamente, lo espontáneo, lo no planificado, lo no burocrático.

### **1.1.3 Internacional**

En la revisión bibliográfica realizada se encontró la tesis titulada “*La participación ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de San Sebastián Salitrillo*” (El Salvador) publicada en enero de 2011 por Julissa Marlene Calderón Ivañez.<sup>5</sup>

Dicha investigación fue desarrollada con el objetivo de analizar las modalidades, el nivel y alcance de la participación ciudadana y su grado o nivel de incidencia en los procesos de desarrollo local del Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento Santa Ana durante el periodo de 2003 – 2008; así como identificar los mecanismos a través de los cuales se ha instrumentalizado la práctica de una

---

<sup>5</sup> Calderón Ivañez, J. (2011) *La participación ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de san Sebastián Salitrillo*. El Salvador. (Tesis de Licenciatura)

participación ciudadana activa en el proceso de desarrollo local del citado municipio.

En esta tesis la investigadora aborda la realidad actual del tema en el mencionado país centroamericano, y como las variables de participación ciudadana y desarrollo local están relacionadas en la práctica generando cambios y dando lugar a un proceso de gobernabilidad con concertación.

En las conclusiones del estudio considera que en el Municipio de San Sebastián Salitrillo, se están dando algunos pasos hacia la implementación de la participación, ya que se han creado espacios como el departamento de proyección social, la realización de los cabildos abiertos, un plan estratégico participativo y la política de género; sin embargo la autora considera que es necesario un mayor involucramiento de los ciudadanos, y generar más espacios en los cuales los ciudadanos puedan participar en verdaderos proyectos de desarrollo.

Con relación a la importancia que los distintos actores le atribuyen a la participación ciudadana para el desarrollo local desde su perspectiva, dentro de las conclusiones señala que son muy pocos los actores locales que tienen claro el concepto de participación, ya que en relación a los entrevistados, solo algunos de ellos relacionan la importancia de la participación ciudadana en el desarrollo Municipal.

Finalmente la investigadora propone la creación de una Ordenanza Municipal de política de participación ciudadana para el desarrollo local del municipio de San Sebastián Salitrillo. La cual permita el acercamiento de la ciudadanía a la solución



de problemas creando en ellos una actitud crítica y una responsabilidad colectiva, como fuerte motivador a nivel personal y grupal para una mayor intervención de la ciudadanía.

## 1.2 TEORÍA Y ENFOQUE

En la presente investigación se plantea las diferentes teorías en torno a la democracia, la participación ciudadana y las estrategias en comunicación, marco que se servirá para el estudio del caso particular del “Hatun Rimanakuy”.

### 1.2.1 Estrategias de Comunicación

El término estrategias de comunicación reúne dos componentes que hoy en día son fundamentales para hacer frente a un mundo globalizado, estrategia y comunicación. Al respecto, el autor Rafael Alberto Pérez González<sup>6</sup>, plantea una nueva visión del pensamiento estratégico enfrentada desde el rol de “los jugadores”, que considera al hombre como sujeto principal del discurso científico y no como un mero observador del proceso.<sup>7</sup>

El citado autor señala que la estrategia ha tenido tres grandes paradigmas: el militar, el científico/matemático y el económico/managerial. Cada uno de ellos ha generado sus propias conceptualizaciones y cada uno ha tenido una relación distinta con la comunicación<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Profesor de la Universidad Complutense de Madrid, considerado el padre de la “Nueva Teoría Estratégica”, por su amplia experiencia en el campo académico y profesional sobre el tema.

<sup>7</sup> PÉREZ, R.A. (2001) *Estrategias de Comunicación*, Ariel, Barcelona – España.

<sup>8</sup> PÉREZ, R.A. (2012): *El estado del arte en la Comunicación Estratégica*, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 10, pp. 121-196. DOI: Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)

La evolución del pensamiento estratégico es abordada por el autor desde el paradigma militar (dentro del cual se origina el término en el Siglo VI y V A. de C. y está enfocada desde dos grandes líneas de pensamiento, la occidental y la oriental. La primera está ligada al uso de la fuerza para resolver conflictos, mientras que la segunda se centra en el uso de la inteligencia sobre la fuerza), hasta su incursión en el paradigma científico.

El paradigma militar considera a la estrategia como el arte de dirigir los conflictos armados. Inicialmente la estrategia era una disciplina militar y los grandes generales la redefinían según sus propias ideas. En este esquema se considera que la comunicación jugaba un triple papel: la unidad de la voz de mando; la importancia del engaño; los símbolos y su poder psicológico. Fue a finales del siglo XIX y principios del XX que la teoría y los principios estratégicos elaborados en el ámbito militar se comienzan a aplicar a conflictos civiles sin violencia. El error de este paradigma fue considerar a la estrategia como una ciencia del conflicto, llevando a la confusión de creer que la vida es un campo de batalla y, a pensar que todo competidor u oponente es un enemigo.

Dentro del paradigma científico/matemático (1944/2011), la Teoría de los Juegos (Theory of Games and Economic Behavior de John von Neumann y Oskar Morgenstern) fue una orientación importante para la toma de decisiones ante la incertidumbre. Esta teoría sitúa a la estrategia en la Teoría de la Decisión y aporta un primer concepto científico de estrategia como: “El conjunto de las decisiones

preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza”<sup>9</sup>.

Se concibe así a la estrategia como la suma de las tácticas y a las tácticas como paquetes de decisiones. Este paradigma considera que cuando un problema es resuelto con una única decisión la estrategia se denomina pura, lo cual es improbable en la vida real donde lo normal es que haya que combinar diferentes tácticas y estrategias, en este caso la estrategia se considera mixta. Luego de la difusión de la teoría de los juegos, el término estrategia se convirtió en una de las palabras claves de nuestro tiempo.

Un elemento importante en este paradigma es que plantea que no todas las decisiones son estratégicas y señala que una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor para elegir entre una u otra alternativa de acción tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes, tales como personas, fuerzas o sistemas, que con su intervención pueden modificar el resultado (Habermas, 1973; citado por Alberto Pérez). Algo a ser tomado en consideración, ya que si aplicamos este principio a la comunicación resultaría que todas las comunicaciones serían estratégicas pues en todas se tiene en cuenta al receptor y sus posibles reacciones.

Esta teoría surge por dos caminos relacionados que son la evolución de la manera en que los hombres han ido encarando el futuro a través de los tiempos y la reflexión sobre el azar, la probabilidad y la incertidumbre. Con el transcurrir del tiempo, este enfoque pasó a constituir una parte de la teoría de la decisión, que se

---

<sup>9</sup> PÉREZ. R.A. (2001) *Estrategias de Comunicación*, Ariel, Barcelona – España.

describe como la toma de decisiones ante alguna incertidumbre, lo cual permitió la entrada de la estrategia en diversas disciplinas tan diferentes como la estadística, la teoría de la evolución o el management<sup>10</sup>.

Esta teoría no nace en el vacío, surge por dos caminos entrelazados: La evolución de la manera en que los hombres han ido encarando el futuro a través de los tiempos y la reflexión sobre el azar, la probabilidad y la incertidumbre.

Sin bien la comunicación no es un tema prioritario en este planteamiento, se pone de manifiesto la existencia de una relación estrecha entre la teoría de los juegos y la comunicación, la misma que se produce en dos direcciones complementarias, por un lado la utilización por la teoría de la noción de comunicación y sus implicaciones, y por otra la utilización por la ciencias de la comunicación de los principios y modelos analíticos de la teoría de los juegos.

Sin embargo, el autor hace hincapié en una serie de desaciertos de la Teoría de los Juegos. En primer término señala que esta teoría fomenta el egoísmo y frena la creatividad al dar un mensaje de cinismo, egoísmo y desconfianza, ya que refleja un mundo en el que las personas persiguen lo que consideran que son sus intereses de manera implacable, sin piedad, pero sí con inteligencia y cálculo.

Por otro lado considera que sus aplicaciones refuerzan la aceptación de las reglas y premisas del juego por parte de los jugadores y, limitando que los jugadores puedan idear nuevas formas de contender o ponerse de acuerdo.

---

<sup>10</sup> Según William Spriegel “Management es esa función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio”.

Asimismo señala que los hombres no somos esos seres perfectamente racionales de la teoría de los juegos, ya que este supuesto no corresponde con la manera en que el hombre resuelve sus problemas en sociedad.

El paradigma económico/managerial (1954/2011). Fue en 1954 cuando Peter Drucker propone por primera vez el concepto de “decisión estratégica”. Este enfoque plantea a la estrategia entendida como la herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización a los cambios del entorno para lograr el cumplimiento de metas organizacionales y como la disciplina científica que busca el éxito de las empresas. Además considera a la estrategia entendida en su sentido militar como la forma de ganar a unos competidores que son vistos como enemigos.

### **1.2.2 Dimensiones de la estrategia**

En este punto Pérez González toma como base los enfoques de Henry Mintzberg y Arnoldo Hax y desarrolla ocho dimensiones que mencionaremos a continuación:

En primer lugar, en la dimensión de la estrategia como anticipación se afirma que hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque es liderado por la llamada escuela sistémica del management y pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro.

La estrategia como decisión es un enfoque correcto entender la estrategia como un “conjunto de decisiones”. Este enfoque es respaldado por la teoría de los juegos y por la teoría de la decisión.

La estrategia como método parte a partir de un enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?

La estrategia como posición y como ventaja sostiene que todo camino (o método) nos lleva a ocupar una posición. Este enfoque posicional presenta a su vez dos corrientes: una concepción estática, que pone énfasis en una buena localización, y una concepción proyectiva que nos habla del camino que hay que recorrer para ocupar una posición.

En la estrategia como marco de referencia se pone énfasis en la capacidad de la estrategia para delimitar territorios de actuación, indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad.

La estrategia como perspectiva y visión afirma que la fuerza de una visión consiste en desencadenar todos los procesos sucesivos de tácticas, planes, programas acciones y revisiones.

La estrategia como discurso y lógica de acción plantea que si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una lógica de la acción, que compromete la conducta presente, sino también las acciones venideras.

La estrategia como relación con el entorno. “En esencia, la formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno”, Porter (1985).<sup>11</sup>

Todos estos enfoques deben ser tomados en cuenta por las organizaciones al desarrollar una estrategia, ya que toda estrategia nos obliga a elegir entre uno o varios de estos planeamientos.

Es importante acotar que palabras como misión, metas, objetivos, políticas, tácticas, programas y planes son indispensables para la estrategia, ya que estas son verdaderas herramientas operativas, útiles conceptuales indispensables para analizar e interpretar las estrategias de otros y de diseñar, formular y ejecutar nuestras propias estrategias.

A decir del autor, el planteamiento conjunto de las distintas propuestas que se hacen desde disciplinas como la biología, la antropología, la psicología popular, la sociología, la política, la economía, la elección colectiva y la propia teoría estratégica, se consolida una nueva base en la concepción de los juegos estratégicos.

Podemos notar que Pérez pone en escenario la importancia del hombre, para reintegrarlo en la teoría. La búsqueda del modelo está centrada en ayudar a visualizar las propiedades que diferencian al sujeto con respecto al de otros modelos precedentes.

Reconoce al hombre como un ser capaz de crear y gestionar el futuro, dotado de capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayudan a

---

<sup>11</sup> PÉREZ, R.A. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Barcelona. Ariel, P. 140.

alcanzar sus metas. Un ser que constantemente está gestionando y negociando el paso del presente a un futuro mejor, un ser que esta en constante evolución dentro de los límites de su propia identidad, abriendo nuevos caminos en su tiempo y espacio particular.

### **1.2.3 Propuesta general de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)**

Jesús Galindo Cáceres<sup>12</sup>, sintetiza y cita a continuación los planteamientos de Rafael Alberto Pérez dentro de la institución Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)<sup>13</sup>, fundamentado en la asociación intelectual de cientos de profesionales en diversos países. Proyecto que se encuentra en su fase de consolidación.

### **1.2.4 Cambios que propone la NTE**

En el paradigma central aporta una visión de un mundo complejo y lleno de cambios constantes. Permite aplicar la estrategia en todos los campos de la actividad humana.

Considerar al ser humano como sujeto relacional es fundamental para que los modelos estratégicos aterricen, ya que las mismas son elaboradas por personas con razonamiento y emociones. Somos seres sociales, relacionales.

---

<sup>12</sup> Galindo Cáceres, J. (2014) *Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación*. Programa de Ingeniería en Comunicación Social. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. P. 37-38.

<sup>13</sup> El FISEC es creado en el 2003 como una asociación sin fines de lucro como plataforma de intercambio y debate. Actualmente tiene 485 miembros de 122 universidades, y de unos 130 Medios de Comunicación, instituciones y empresas de 17 países de Iberoamérica más USA, Francia, Alemania, Italia y Rusia.



En la organización. La estructura de gobierno deja de ser jerárquica y pasa a ser una de flujos y elementos que se producen para lograr su sostenibilidad y competencias.

En el objeto de estudio y en el enfoque.- La NTE propone que el objeto de estudio sean los procesos humanos de elección de estrategias. Frente a un enfoque conflictivo propone una ciencia de la articulación. Ciencia que nos enseña a articular las opiniones diversas que sobre una misma realidad nos hemos formado. La comunicación estratégica debe estar orientada a reconfigurar y mejorar la trama relacional de nuestras vidas.

En la matriz de estudio, plantea como cambiar Economía a la Comunicación y las percepciones cuando las cosas se ven en forma diferente. Estudiar las relaciones humanas desde la comunicación.

En el método se deben aplicar métodos complejos que tengan la capacidad de describir intersecciones, flujos, relaciones en la red. Lo métodos preceden de otras disciplinas.

En la metodología. Los nuevos modelos estratégicos generan nuevas rutas y contextos, por lo tanto nuevas formas de hacer las actividades.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> PÉREZ, Rafael Alberto y MASSONI, Sandra (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel, Argentina.

### 1.2.5 Diferencias entre la Teoría Estratégica Convencional y la Nueva Teoría Estratégica

TEORÍA ESTRATÉGICA CONVENCIONAL	NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA
Orientación pragmática y debilidad teórica	Tiene fortaleza teórica y utilidad aplicada
Está orientada a empresas y negocios	Está orientada a todos los seres humanos
Es lineal (causa - efecto)	Asume la no linealidad y el caos
Es matemática, economista y matricial	Es cualitativa e integra múltiples dimensiones
Tiene la pretensión de exactitud y objetividad	Es hermenéutica
Es limitante	Tiene una visión holística
Ha perdido al sujeto	Recupera al ser humano
Actor racional	Concibe al hombre como un ser relacional
Basada en el individualismo y egoísmo	Basada en el egoísmo altruista
Centrada en el conflicto	Orientada a la articulación personal y social
Tiende al despotismo	Es participativa
Trabaja con datos	También trabaja con percepciones
Trabaja con interacciones física y económicas	Trabaja también con las interacciones simbólicas
Gestiona la producción de bienes y servicios en entornos competitivos	Gestiona la producción de significación en entornos mediáticos

Es importante hacer mención en este punto el modelo estratégico de Comunicación para el cambio social y el desarrollo propuesto por Alfonso Gumucio, quien considera la comunicación para el cambio social como un nuevo paradigma y referente antes que un modelo cerrado. Este un enfoque ante todo estratégico, no inmediateista, que se basa en el diálogo y en la participación colectiva, de modo que los intereses y la sociedad en su conjunto se expresen a

través de las propias voces de las comunidades, diversas cultural y socialmente que conforman la sociedad.<sup>15</sup>

### **1.2.6 Estrategias de Comunicación y Participación Ciudadana en América Latina**

El politólogo argentino Roberto Izurieta, resalta que la estrategia de comunicación no tiene razón de ser si no parte de un programa de investigación previa, en el cual se identifiquen las necesidades de los ciudadanos y se tomen en cuenta los requerimientos informativos, a fin de que puedan actuar de la mejor manera en beneficio propio<sup>16</sup>.

Por ello, según dicho autor, para preparar las estrategias comunicativas en torno a la participación ciudadana, los comunicadores y políticos tienen que tomar en cuenta que la participación activa de los ciudadanos a través de los diversos espacios no es fácil, puesto que para la mayoría de la población la política no es algo de su interés. Izurieta cita en este punto a Sartori, quien señala que la participación de las masas en la política es de baja intensidad a lo largo de un período de tiempo o de alta intensidad durante un breve espacio de tiempo.

La comunicación política tiene que ser concreta para que resulte efectiva. Entre más general, es mayor desinformación provoca en los ciudadanos. De ahí la importancia que las estrategias de comunicación sean resultado de una exhaustiva investigación, en donde se establezcan las necesidades y características concretas de los públicos a los cuales será dirigida.

---

<sup>15</sup> GUMUCIO, Alfonso (2001) *Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social*. New York, Estados Unidos de América. The Rockefeller Foundation.

<sup>16</sup> IZURIETA, Roberto. (2003) *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires: La Crujía.

El funcionamiento de los servicios que presta el Estado no solo depende de un buen funcionamiento organizacional. En ello también interviene la respuesta de los usuarios, esas respuestas pueden ser conocidas a través de los mecanismos de participación, pero, además, si se difunden entre la población, para fomentar el uso de dichos mecanismos.

Según Izurieta la comunicación y el manejo de la participación ciudadana es la clave para la compatibilidad del Estado con la ciudadanía. La comunicación siempre ha estado presente en la sociedad. Las herramientas de la comunicación han sido esenciales para la democracia, en cuanto a resolver los conflictos de forma pacífica y sistemática. Es por ello que el acceso a la información y a la educación son elementos fundamentales para fomentar la participación de los ciudadanos en los asuntos colectivos y para impulsar una creciente democratización de la política.

El autor afirma que los ciudadanos reaccionan ante temas de su interés y que repercuten en su vida cotidiana, por ello la comunicación tiene que estar orientada a los intereses de grupos específicos que son los que permiten estructurar a los públicos receptores de los mensajes específicos.

### **1.2.7 Democracia**

Robert Dahl<sup>17</sup> señala la siguiente definición de democracia: “Literalmente, democracia significa gobierno del pueblo. El término deriva del griego *demokrati*, acuñado a partir de *demos* (“pueblo”) y *kratos* (“gobierno”) a mediados del siglo

---

<sup>17</sup> Robert Dahl fue profesor Emérito de ciencia y política en la Universidad de Yale, y uno de los más destacados politólogos estadounidenses contemporáneos.

V A.C. para denotar los sistemas políticos entonces existentes en algunas ciudades-Estado griegas, sobre todo Atenas”.<sup>18</sup>

Según autores clásicos, la democracia se originó en Grecia alrededor del año 500 A.C. sin embargo, las pruebas recopiladas por algunos investigadores sugieren que el gobierno democrático, existió en varias regiones del mundo mucho antes de finales del siglo V A.C.

Desde la época de los antiguos griegos, tanto la teoría como la práctica de la democracia han experimentado grandes cambios y durante miles de años, el tipo de asociación dentro de la cual se practicó la democracia fue lo bastante pequeño como para adecuarse a alguna forma de democracia por asamblea o “democracia directa”. Ya al entrar en el siglo XVIII, fue cuando la asociación típica pasó a ser el Estado y/o nación o el país, la democracia directa dio paso a la democracia representativa. En este punto, nace la variante de estos tipos de democracia.

En el año 507 A.C., bajo el liderazgo de Clístenes, los ciudadanos de Atenas comenzaron a desarrollar un sistema de gobierno popular que perduraría por más de dos siglos. El gobierno en aquella época se desarrollaba en base a la asamblea que se reunía una vez por semana, cuyas decisiones eran tomadas mediante el voto a mano alzada. Otro organismo en Atenas eran los tribunales populares, que, junto con la asamblea, era uno de los órganos más importantes de la antigua Grecia.

---

<sup>18</sup> Originalmente publicado en Encyclopaedia Britannica (Edición 2004) (traducción por Silvina Floria).

De otro lado, los romanos crearon una estructura política compleja mediante la cual instituyeron un senado que tuvo poder; además de cuatro asambleas denominadas *Comitia*, una de ellas que surgía de las filas de la plebe, (gente común).

Dahl afirma que los griegos, los romanos y los líderes de las repúblicas italianas (originada luego del colapso del imperio romano) fueron pioneros en la creación de gobiernos populares, y sus filósofos ejercieron una influencia enorme en el pensamiento político posterior. Sin embargo la diferencia en cuanto al tamaño entre una ciudad-estado y un estado-nación significó un gran dilema que halló solución en el surgimiento del gobierno representativo, que se originó en Europa en el siglo XVIII.

Fue durante las guerras civiles inglesas de 1642 al 51 que partidarios de la igualdad y otros miembros de la sociedad exigieron mayor representación en el parlamento y fue en respuesta a ello que se originó el gobierno representativo y tomó un siglo lograr la completa asimilación de la teoría y la práctica democrática.

Fue así que durante la edad media el organismo que tuvo mayor influencia en el desarrollo del gobierno representativo fue el parlamento inglés que inicialmente ejerció funciones judiciales y que posteriormente fue evolucionando en un órgano legislativo.

Ya para fines del siglo XVIII tanto la idea como la práctica de la democracia habían sufrido una gran transformación, ya que se llegó a la conclusión de que la

representación constituía la oportunidad de los ciudadanos a participar en el gobierno.

De otro lado Robert Dahl plantea diversos criterios para la existencia de un gobierno democrático; entre ellos la participación efectiva, según la cual, todos los miembros de una comunidad deben tener iguales oportunidades políticamente para que sus puntos de vista sean reconocidos al momento de determinar las políticas del mismo.

El estado democrático, según dicho autor, garantiza a sus ciudadanos una cantidad de derechos fundamentales que los gobiernos no democráticos no pueden garantizar, lo cual, enmarca a la democracia como un sistema de derechos, los cuales se encuentran entre los principales pilares del gobierno democrático.

En tal sentido, la democracia promueve el desarrollo humano más plenamente que cualquier otro tipo de gobierno, dando la posibilidad de que las personas puedan poseer la capacidad de desarrollarse por sí mismas de manera responsable y que pongan sus recursos y conocimientos en acción sin tener que necesitar de otros para hacerlo.

El autor también plantea una relación entre prosperidad y democracia, ya que, según señala Dahl, los países con gobiernos democráticos tienden a ser más prósperos, ello gracias a la existencia de una economía del mercado en la que los mercados no están regulados y a que las economías modernas dependen de la comunicación y en los países democráticos las barreras comunicacionales son menores.

Finalmente, plantea que la democracia ayuda a las personas a proteger sus propios intereses fundamentales, promoviendo el desarrollo humano más plenamente que cualquier otra alternativa factible, a través del fomento de un grado relativamente alto de igualdad política.

### **1.2.9 La democracia racional y la democracia empírica**

Sartori hace mención a estos dos modelos que según señala corresponden a las experiencias europeas continentales y anglosajones respectivamente. El primero se ocupa de lo que es la democracia, el otro de cómo puede funcionar. El autor afirma que el primero debería nutrir al segundo para llegar a una democracia óptima.

Para Sartori, la democracia corre peligro por el “mal realismo”, pero también por un “mal idealismo”. Según el autor, de la misma manera que el mercado tiene que satisfacer el sistema económico maximizando la utilidad de cada uno, la democracia debe nutrir la política, defendiendo las libertades de cada uno. Por eso el perfeccionamiento crea ilusiones que nutren la demagogia, y el realismo es imprescindible.

Por ello, la democracia debe lograr un equilibrio entre el ejercicio del poder desde el pueblo y el ejercicio del poder desde el gobierno, lo cual resulta necesario para su eficacia. Ese equilibrio según el autor depende de la diversidad de ideas de los grupos de poder, de los líderes y la autonomía de la opinión pública.



De otro lado, Sartori plantea que la democracia participativa no es una alternativa sino una modalidad adicional de la democracia representativa. En tal sentido, plantea que las decisiones políticas son decisiones colectivizadas, es decir que son tomadas por pocos pero se aplican a toda la colectividad.

El alcance de las decisiones colectivizadas tiene que depender de su utilidad; al respecto, plantea que no es el caso de los países soviéticos donde la colectivización constituía una ideología. Una decisión colectivizada tiene costos de elaboración, y riesgos en cuanto a sus efectos externos. Se puede reducir los riesgos aumentando el número de decidores, pero eso aumenta los costos de funcionamiento de la institución. Sartori muestra que una manera de reducir los riesgos sin aumentar los costos es recorrer a la representación.

#### **1.2.10 Democracia y participación ciudadana**

Manuel Orozco señala en su ensayo "*Democracia y Participación Ciudadana*"<sup>19</sup>, que hablar de democracia es hacer referencia a la capacidad de un grupo o nación de gobernarse a sí mismo mediante procedimientos que garanticen la participación de los ciudadanos para libremente elegir tanto su forma de gobierno como a los líderes que les representen. Esta idea y práctica está íntimamente conectada con la presencia de un sentimiento de participación en el quehacer sociopolítico. Según el autor, la participación política ciudadana se refiere al grado en que se involucra el individuo y la sociedad en señalar pautas o agendas de acción social y política que afectan sus intereses.

---

<sup>19</sup> OROZCO, (2001) *Manuel Democracia y participación ciudadana*. Washington, D. C. (Estados Unidos) recuperado de: <http://www.iigov.org>

Como podemos ver, esta afirmación relaciona de manera directa a la democracia con la participación, señalando además que en aquellos casos en que el avance democrático ha ocurrido, se observa que dos factores que facilitan su desarrollo son el libre ejercicio de la competencia electoral y la participación política ciudadana.

Dicho ensayo afirma además que el ejercicio de la democracia depende del rol de la sociedad y sus ciudadanos, y como consecuencia sin participación ciudadana, la democracia pierde su razón de ser, representatividad y legitimidad. La participación ciudadana no sólo reside en el voto. Más bien, existen distintas modalidades que le dan vida y energía a una nación y sociedad.

La participación diversa, no sólo a través del voto, es uno de los ingredientes más importantes de la democracia. Las formas de participación ciudadana van desde el acto mismo del ciudadano en ejercer sus derechos, hasta la competencia política por el poder de la nación. No todo ciudadano está interesado en ser presidente pero sabe que, como mínimo, tiene que conocer y ejercer sus derechos y obligaciones.

Manuel Orozco concluye señalando que estas distinciones y jerarquías son muy importantes y hay que tenerlas presentes porque también sirven de indicadores del nivel de participación del ciudadano en la cosa pública.

De otro lado, Guillermo O'Donnell afirma que en ningún país se ha alcanzado por completo el ideal de la igualdad ante la ley, tan solo los países escandinavos se acercan a la homogeneidad total; mientras que los países latinoamericanos que

presentan una homogeneidad relativamente alta son los que tienen una tradición democrática más antigua y sólida como son Costa Rica, Chile y Uruguay. Por su parte Perú constituye el polo opuesto, colocándose entre los países con alta desigualdad ante la ley.

### **1.2.11 Participación Ciudadana**

La participación ciudadana se trata de la participación directa de los ciudadanos y ciudadanas de a pie en la toma de decisiones públicas. Este tema se ha convertido en un objetivo importante en los discursos oficiales de gobiernos de todo nivel e instituciones internacionales de todo tipo.

Según Martín Tanaka<sup>20</sup>, “el concepto de participación ciudadana en sí mismo pretende abarcar todo un universo de asociaciones o agrupaciones del ámbito social que actúan sobre lo social, es decir, independientemente de que tenga o no como objetivo incidir en el espacio público estatal”.

En el caso de participación es empleado para aludir a las organizaciones sociales de diversa índole que emergen de los diversos sectores de la sociedad. Para Tanaka, este fenómeno ocurre simultáneamente en diversos espacios, con culturas muy diversas, pero todas con un objetivo central, la de dar solución a problemas de interés social.

El citado autor afirma que el Estado ve a la participación como un componente formal de las políticas sociales, que privilegian la eficiencia en el manejo de recursos, y en donde la participación se considera con frecuencia como sinónimo

---

<sup>20</sup> TANAKA, Martín. (2000) “Valores democráticos y participación ciudadana en el Perú”. Lima: IEP.

de mayores costos y demoras en la ejecución de proyectos. Asimismo señala que el discurso de la participación encubre muchas veces un manejo altamente politizado, que da lugar a prácticas clientelísticas, que establecen lazos de dependencia entre el Estado y las organizaciones sociales, para obtener apoyo político.

En tal sentido, el tema de participación ciudadana en muchos casos se ha politizado y es utilizado por los grupos políticos o de interés particular con fines electorales o para su propio beneficio.

En el Perú, fue después de los problemas políticos ocurridos entre 1999 y 2001 en el gobierno de Alberto Fujimori, que surge una conciencia de participación de la ciudadanía como respuesta a las prácticas arbitrarias y autoritarias que se evidenciaron.

Hacia finales del gobierno de Alberto Fujimori, se evidencia la necesidad de lograr una reforma para enfrentar los problemas de representación al interior del país, como consecuencia, se origina la descentralización con la constitución de gobiernos regionales electos, que se sumarían a los municipios con la finalidad de acercar la población a sus autoridades políticas, ya que la problemática municipal se caracterizaba por ser localista, mientras que el Congreso nacional resultaba muy lejana para el ciudadano; esta reforma permitió acortar distancias entre ambos <sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> TANAKA, Martín (2007) "La Participación Ciudadana y el Sistema Representativo" PRODES, USAID. Lima -Perú.

Luego de iniciarse el proceso de descentralización, durante el gobierno de Alejandro Toledo se incorporaron una serie de mecanismos y espacios participativos, articulados principalmente en los Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), los presupuestos participativos y en mecanismos de acceso a la información pública. Esta apertura participativa se sumó a la existencia de mecanismos de democracia directa ya existentes, como las revocatorias de autoridades.

En tal sentido, fue con la llegada al gobierno de Alejandro Toledo en 2001, cuando se dio inicio a lo que Martín Tanaka llama “un proceso de transición democrática”, lo que originó una suerte de “despertar democrático”. Donde la ciudadanía dio una mayor valoración a los principios democráticos y se organizó para movilizarse y hacer valer sus derechos. Fue en esta época que se realizaron cambios significativos en la conciencia de la población que demostró un mayor sentimiento de responsabilidad política y social.

Sin embargo, Martín Tanaka señala que el inicio de la lógica participativa no estuvo acompañado de un interés de fortalecer la dimensión representativa en los espacios nacional, regional y local, ni de la institucionalidad estatal en esos ámbitos y como consecuencia terminaron funcionando de maneras paralelas y en contraposición.

Esto se evidencia en la desatención de los mecanismos de elección y funcionamiento de los consejos regionales y municipales, que están llamados a cumplir funciones de concertación, planeamiento y control que la ley también les atribuye a los CCR y CCL.

El autor afirma que dicha contradicción radica en que “las reformas no respondieron a un diagnóstico claro y una mirada integral, y evidencian carecer de una comprensión sobre las relaciones entre la dimensión representativa de la democracia y la participativa o directa”<sup>22</sup>.

La participación en la actualidad no se limita sólo a procesos electorales o la participación política, sino también es una forma de participar, controlar y moderar el poder otorgado a los representantes políticos a través de formatos y mecanismos de participación ciudadana que fortalecen y nutren la vida democrática de la sociedad. La participación está en el centro de la sociedad, ya que la gente debe ser capaz de estar presente de manera activa en los procesos de toma de decisiones que conciernen a lo social y que determinan el rumbo de un país.

Según señala Martín Tanaka sobre la participación ciudadana lo único que parece claro son sus actores: por un lado, el Estado y por otro la sociedad civil, generando una correlación en donde la ciudadanía aborda asuntos que comprenden diversos problemas en los cuales intervienen de muchas formas, ya sean de seguridad, derechos humanos, asistencias social, desarrollo urbano, ecológico, entre otros.

La participación ciudadana, a diferencia de otras formas de participación, se refiere específicamente a que los habitantes de una determinada comunidad tengan derecho a voz y voto y ejerzan este derecho a plenitud, interviniendo en las actividades públicas para hacer valer los intereses particulares y no individuales, en el ámbito de lo cotidiano y en el espacio local donde se da la proximidad entre autoridades y ciudadanos.

---

<sup>22</sup> TANAKA, Martín (2007) “La Participación Ciudadana y el Sistema Representativo” PRODES, USAID. Lima -Perú. P 2.

Es precisamente esta cercanía del gobierno municipal y los ciudadanos, que se reúnen en organizaciones civiles y son representados a través de sus dirigentes y líderes sociales, lo que hace posible una comunicación más directa que posibilita atender las demandas y resolver los problemas concretos de los vecinos.

Ahí radica también la importancia de que el comunicador o estratega haga uso de la creatividad para generar estrategias y recursos comunicacionales orientados a establecer una comunicación más directa entre la municipalidad y los ciudadanos. No solo para comunicar y mantener informada a la población sobre sus obras o actividades, sino para fomentar su participación en los asuntos públicos y contribuir en el desarrollo de su comunidad.

La participación ciudadana, es la clave para transformar el espacio local en un espacio público y contribuir a crear condiciones para consolidar una gobernabilidad democrática, la participación ciudadana, a diferencia de otras formas de participación, (política, comunitaria, etc.), se refiere específicamente a que los habitantes de las ciudades intervengan en las actividades públicas representando intereses particulares, no individuales, ejerciéndose en el espacio de lo habitual y en el espacio local, que es donde se da mayor proximidad entre autoridades y ciudadanos<sup>23</sup>.

Ziccardi afirma que la participación ciudadana tiene mayores posibilidades de ser efectiva en los espacios de decisión local, porque es ahí donde los individuos

---

<sup>23</sup> ZICCARDI, A. (1997). *Metodología de Evaluación del Desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*, IISUNAM, México.

acceden en diferentes condiciones a bienes y servicios, formando así la dimensión social y política del ciudadano.

En tal sentido, por ser un nivel de gobierno menor, los gobiernos municipales facilitan el desarrollo de prácticas participativas, ya que hace posible el diálogo y la interacción cara a cara, permitiendo la proximidad de los temas políticos y sociales a los ciudadanos, incitando una mayor disposición a involucrarse y participar.

T.H. Marshall cita que la participación ciudadana busca concretar el ejercicio de la ciudadanía, reforzar sus derechos en sus diferentes dimensiones: La ciudadanía civil asociada a derechos propios de la libertad individual (igualdad ante la ley, libertad de palabra, de pensamiento, de religión, de propiedad); la ciudadanía política que se sustenta en los principios de democracia liberal y que se supone el derecho a participar como elector y elegido, a través del sufragio universal y la ciudadanía social que se refiere a los derechos a la salud, la educación, la seguridad social, la vivienda que debe garantizar el Estado al conjunto de la ciudadanía<sup>24</sup>.

En consecuencia, la participación ciudadana pretende que los gobiernos se democratizen a través de mecanismos de participación e involucramiento como la información, la consulta la participación activa, mediante los cuales se busca una transformación social en beneficio de los ciudadanos.

### **1.2.12 La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos**

Una fuente de información invaluable en temas de estrategias comunicaciones en los municipios es la obra de Toni Puig titulada “La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos”, donde el autor plantea “utilizar el extraordinario

---

<sup>24</sup> MARSHALL, T. H. y BOTTOMORE, Tom (1998), *Ciudadanía y clase social*, Madrid, Alianza Editorial.



poder de la comunicación para movilizar mentes y actitudes a favor de vidas más humanas (...) para una ciudad más compartida”<sup>25</sup>.

El autor afirma que las organizaciones municipales exitosas apuestan por el compromiso y la autenticidad con los ciudadanos generando una relación ágil en respuesta a las necesidades de las personas a quienes se dirigen. De este modo los ciudadanos se sienten implicados e involucrados, parte activa de la ciudad.

En este sentido, Puig crítica el estado de pasividad en la que se encuentran las organizaciones municipales en cuanto a comunicación se refiere, incluso aquellos que se ocupan de publicar carteles difusionistas de sus obras.

Asimismo afirma que los políticos le restan importancia a la comunicación, ante lo cual un equipo de comunicaciones debe ser innovador, lleno de ideas y propuestas, capaz de convencer al equipo de gobierno a partir de resultados concretos.

Según Puig, la organización municipal debe lograr que su ciudad sea percibida como una marca, que sea referencia en otros lugares, donde se demuestre calidad de vida, seguridad, unión y solidaridad, de tal manera que los ciudadanos se sientan parte importante de la sociedad y un agente activo de su desarrollo.

Los ciudadanos a partir de las organizaciones sociales se encuentran en la búsqueda de un liderazgo relacional con el gobierno local, que los tome en cuenta,

---

<sup>25</sup> PUIG, Toni (2003) *La comunicación municipal, cómplice con los ciudadanos*. Barcelona: Paidós

que les informe, que se sume a sus ideas y recursos para construir una ciudad deseada.

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DE CONCEPTOS**

#### **1.3.1 Comunicación**

Según la Real Academia Española (RAE) la comunicación es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Según señala el autor Rafael Obregón (citado anteriormente) la comunicación surge como una disciplina o materia de estudio desde principios del siglo XX y está orientada y analizada por investigadores del campo de la sociología, la psicología, la política, la semiología, entre otras.

#### **1.3.2 Estrategia**

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

La estrategia también se refiere al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En conclusión, una estrategia es el proceso desarrollado para alcanzar un cierto resultado determinado.

### **1.3.3 Ciudadanía**

Ciudadanía es el conjunto de derechos y deberes por los cuales el ciudadano o individuo está sujeto en su relación con la sociedad en que vive. El término ciudadanía proviene del latín civitas, que significa ciudad. Por tanto, ciudadanía es la condición que se otorga al ciudadano de ser miembro de una comunidad organizada.

La ciudadanía implica derechos y deberes que deben ser cumplidos por el ciudadano, sabiendo que aquellos serán responsables por la vivencia del individuo en la sociedad<sup>26</sup>.

### **1.3.4 Participación**

La Real Academia Española (RAE) define la participación como la acción y efecto de participar. Según la RAE la palabra participar significa tomar parte de algo, si se habla de acción nos referimos al ejercicio de la posibilidad de hacer y por el término efecto se debe entender aquello que sigue por virtud de una causa, es decir, el fin para lo que se hace algo. Por lo anterior se puede decir que participación es un proceso sistémico, que incluye la posibilidad de hacer, al tomar parte de algo, con la finalidad de provocar una reacción, participar entonces debe ser comprendida como una causa y como un efecto.

La participación es una causa porque es el principio de otros procesos, las personas requieren vivir en cultura de participación para desarrollar otros aspectos de su vida social. Sin este proceso no existen otros. El origen de toda interacción humana es la participación.

---

<sup>26</sup> Información tomada de: <http://www.significados.com/ciudadania>

La participación es un efecto porque existen diversos factores que deben combinarse para producirla. La participación es en sí un producto de la interacción social y es a su vez promotora de la interacción misma, siendo resultado de un conjunto de elementos que han de permanecer en estrecha relación.

### **1.3.5 Management**

El Management, administración o gestión en todas las actividades empresariales y organizaciones humanas es simplemente el acto de unir las personas para lograr las metas y objetivos deseados.

Management comprende planificar, organizar, asesorar, liderar o dirigir, y controlar una organización (un grupo de una o más personas) con el propósito de lograr una meta.

Cabe señalar que el término management es un anglicismo introducido al castellano por el predominio que tienen los países anglosajones en los negocios<sup>27</sup>.

### **1.3.6 Hatun Rimanakuy**

Iniciativa implementada por la Municipalidad Provincial de Huamanga, a través de la Subgerencia de Participación Vecinal, con la finalidad de promover la participación ciudadana, a través de espacios de dialogo entre las autoridades ediles y la sociedad civil para abordar los principales problemas de la ciudadanía en temas de salud, servicios públicos, transporte, nutrición, entre otros.

---

<sup>27</sup> Recuperado de: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/Management.htm>

Consiste en una serie de reuniones cuya convocatoria está a cargo de la Subgerencia de Participación Vecinal de municipio local, donde participan dirigentes vecinales, ciudadanos interesados, funcionarios y el alcalde provincial. Los vecinos exponen los problemas que aquejan a su comunidad, así como propuestas de solución para posteriormente firmar, juntamente con las autoridades, un acta de compromiso para su atención y solución por parte del municipio.

### **1.3.7 Consejos de Coordinación Local**

Los CCL son espacios de participación ciudadana y concertación implementada para la gestión del desarrollo local; en estos espacios se coordina y consulta las labores que demandan los Planes de Desarrollo Concertados y Presupuesto Participativo.

Está integrado por el alcalde, regidores y la sociedad civil.

### **1.3.8 Presupuestos Participativos**

Los presupuestos participativos son otra de las principales instancias de participación que las reformas de descentralización instauraron en el año 2002. Al contrario de los CCR y CCL, los Presupuestos Participativos (PP) han tenido mucho mejor respuesta por parte de las organizaciones de la sociedad civil. Mientras que los CCR y CCL en muchas ocasiones no han cumplido con las cuotas mínimas de reuniones anuales y han sido poco incentivadas por parte de las autoridades locales, los PP han captado más interés tanto de las autoridades como de sectores de la población. Para las primeras, los PP sirven como mecanismo de

legitimación y mecanismo de distribución que puede aliviar presiones inmediatas;  
para los segundos, los PP constituyen un mecanismo para acceder a recursos.

y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades.

De igual modo, en el Artículo 7mo establece como órganos de coordinación al Consejo de Coordinación Local Provincial, el Consejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales. Además señala que pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

Sin embargo, pese a que la legislación peruana establece una serie de instancias para garantizar la participación ciudadana en la proyección del desarrollo, estos no siempre son espacios de diálogo o de negociación de intereses y toma de decisiones entre autoridades y ciudadanos, debido a diversos factores que van desde el celo político de las autoridades hasta la falta de motivación o la demanda de tiempo y recursos que implica la participación de los ciudadanos en la vida pública que se ve limitada por la carga laboral y familiar.

Fue con el afán de franquear estas limitaciones, que la actual gestión edil de la Municipalidad Provincial de Huamanga implementó en el 2015 la estrategia comunicacional que fue denominada en el idioma quechua Hatun Rimanakuy (Gran conversatorio), que consistió en una serie de reuniones en lugares públicos de sectores estratégicos del distrito de Ayacucho y zonas rurales, para lo cual, a través de la Subgerencia de Participación Vecinal, fueron convocados los principales actores sociales (integrantes de juntas vecinales, Comités de Vigilancia Comunitaria, etc.) y con la presencia del alcalde provincial, regidores y

funcionarios municipales, exponían la problemática en temas de salud, servicios públicos, seguridad ciudadana, transportes y otros servicios.

Por su parte, los representantes del gobierno local asumían el compromiso de priorizar acciones para solucionar dichos problemas a mediano y corto plazo con la participación activa de los dirigentes y vecinos del sector, en beneficio de los miembros de la comunidad.

En ese sentido, la presente investigación plantea el estudio de esta experiencia particular de participación ciudadana como escenario de comunicación, y su eficacia como estrategia de comunicación en el contexto local, creado al margen de los espacios de participación institucionalizados por ley que son impulsados por las municipalidades con el fin de crear un canal de comunicación directa entre los ciudadanos y sus autoridades.

### **2.1.2 Justificación**

El país, luego de la época de la post violencia y la dictadura de Alberto Fujimori, experimentó una transición hacia la democracia donde se promulgaron normas que incluyeron mecanismos de participación ciudadana, sobre todo en los gobiernos regionales y locales, como son los presupuestos participativos, la audiencia pública de rendición de cuentas, los Consejos de Coordinación Local, entre otros.

A través de la presente investigación se estudiará un mecanismo de participación directa de los ciudadanos en un espacio propuesto desde un gobierno local provincial, debido a que es necesario conocer el impacto de este nuevo modelo, ya que a la fecha no se cuenta con ningún estudio sobre el caso particular del Hatun



Rimanakuy y hacer una evaluación de los resultados obtenidos desde la perspectiva de los vecinos y de los funcionarios de la comuna local.

### **2.1.3 Impactos y beneficiarios previstos**

La investigación impactará y beneficiará en tres tipos de público, el primero serán los integrantes del gobierno local, quienes a través de las conclusiones y recomendaciones podrán replantear o mejorar la estrategia del Hatun Rimanakuy.

El otro público está conformado por la sociedad civil donde se encuentran los líderes sociales y vecinos, con el fin de que sus demandas sean escuchadas y canalizadas para la solución adecuada y oportuna.

Del mismo modo, los investigadores tendrán como bibliografía de consulta la tesis que será una fuente de información para futuros estudios; así como instituciones públicas y privadas que podrán plantear acciones o mecanismos a través de las estrategias de comunicación, para mejorar la interacción entre la población y las autoridades de turno.

### **2.1.4 Formulación del problema**

#### **2.1.4.1 Problema general**

La presente investigación responde a la siguiente problemática:

¿Cuál fue el rol del Hatun Rimanakuy como estrategia comunicacional implementada por la Municipalidad Provincial de Huamanga para la promoción de la participación ciudadana en el distrito de Ayacucho?

#### **2.1.4.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la percepción de los actores sociales sobre los resultados del Hatun Rimanakuy como estrategia comunicacional impulsado por la MPH para promover la participación ciudadana en el distrito de Ayacucho en el 2015?
- ¿Qué tipo de comunicación se utilizó en el Hatun Rimanakuy para lograr el involucramiento de los vecinos y la efectividad de la estrategia comunicacional.
- ¿El Hatun Rimanakuy fue un factor decisivo para la toma de decisiones en políticas públicas locales?

### **2.2 Objetivos**

En base a los problemas planteados, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### **2.2.1 Objetivo general**

Identificar y describir el rol del Hatun Rimanakuy en el proceso de participación ciudadana en el distrito Ayacucho.

#### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los resultados del Hatun Rimanakuy desde la percepción de los dirigentes vecinales.
- Describir y analizar el tipo de comunicación que fue utilizado en el Hatun Rimanakuy entre las autoridades y vecinos.

- Identificar y analizar la repercusión del Hatun Rimanakuy para la toma de decisiones e implementación de políticas públicas por parte del gobierno local.

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis general**

El Hatun Rimanakuy cumplió un rol facilitador en el proceso de participación ciudadana entre la Municipalidad Provincial de Huamanga y los vecinos del distrito de Ayacucho, promoviendo un diálogo horizontal para la toma de decisiones y atención de sus demandas.

### **2.3.2 Hipótesis específicas**

- La población percibió que el Hatun Rimanakuy cumplió un rol fundamental para el proceso de comunicación con las autoridades.
- En el Hatun Rimanakuy se estableció un tipo de comunicación directa, donde los participantes mantienen una relación horizontal que facilita el diálogo y la gestión de demandas.
- Mediante el “Hatun Rimanakuy” las autoridades tomaron decisiones en favor de las comunidades involucradas.

## **2.4 Operacionalización de variables**

Variable Independiente

- Estrategias comunicacionales

<b>Variable</b>	<b>Definición del concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Estrategias comunicacionales	Una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades.	Estrategias para la promoción de la participación ciudadana.	Tipos de comunicación.  Programa de acciones.

Variable Dependiente

- Participación ciudadana

<b>Variable</b>	<b>Definición del concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Participación ciudadana	Participación directa de los ciudadanos y ciudadanas de a pie en la toma de decisiones públicas.	Participación democrática	Democracia participativa.  Espacios de concertación.  Relaciones sociales.

## 2.5 Metodología de la Investigación

### 2.5.1 Tipo de investigación

La presente investigación será exploratoria y descriptiva, porque trata de un tema que es abordado continuamente desde las ciencias sociales, como es la

participación ciudadana, y que en este caso, será estudiado desde un enfoque comunicacional en un caso particular como es el Hatun Rimanakuy.

La exploración tendrá un carácter descriptivo, porque los objetivos de investigación están dirigidos a identificar y describir el rol de la comunicación para la promoción de la participación ciudadana en este caso específico; por ello, las conclusiones y explicaciones fueron fundamentadas en los marcos conceptuales descritos previamente y serán sustentadas en la investigación de campo.

El objeto del presente estudio es describir el proceso de participación ciudadana en el caso del Hatun Rimanakuy desde un enfoque y análisis comunicacional, para identificar el rol que cumple el tema comunicacional en este proceso.

La formulación y elección de los tipos de investigación mencionados fue en base a lo señalado en el texto de metodología e investigación de Humberto Ñaupas Paitán, donde señala que la finalidad principal de la investigación de carácter descriptiva es la recopilación de datos e información sobre las características y particularidades de las personas, instituciones, etc. en los procesos sociales<sup>31</sup>.

Dicha fuente señala también que este tipo de investigación permite la toma de decisiones correctivas a nivel de instituciones y otros, lo cual es fundamental en la presente investigación que pretende formular propuestas para mejorar las estrategias para la promoción de los procesos de participación ciudadana.

---

<sup>31</sup> ÑAUPAS PAITÁN, Humberto *et al.* (2011) *Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis*. Segunda Edición. CEPREDIM. Lima. Perú

### **2.5.2 Enfoque de investigación**

El enfoque para el desarrollo del presente estudio será de carácter cualitativo, debido a que el fondo de la investigación se desarrollará en la exploración y descripción de la estrategia comunicacional y su implicancia en la participación ciudadana.

En tal sentido, se pretende generar una serie de conclusiones a partir de la información recopilada en el trabajo de campo, para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Según señala Humberto Ñaupas Paitán en el enfoque cualitativo se hace uso de la recolección y análisis de datos. Además la observación y descripción de los fenómenos se realiza sin preocuparse de lo cuantitativo.

### **2.5.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación se realiza en base al diseño no experimental, ya que será desarrollada sin manipular deliberadamente las variables y se apoyará fundamentalmente en la observación del fenómeno a estudiar tal y como se dio en su contexto natural para después analizarlo.

Cabe mencionar que la investigación de diseño no experimental se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador que observa las variables y las relaciones entre estas en su contexto<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> CAMPBELL D, Stanley J. (2002) *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores; Argentina.

#### **2.5.4 Métodos de estudio**

La presente investigación se realiza a través del método hermenéutico debido a la naturaleza descriptiva de la misma. Según señala el autor Martínez Miguel<sup>33</sup>, todo investigador utiliza de manera consciente o inconsciente el método hermenéutico, ya que la mente humana es de por sí interpretativa, porque trata de observar algo y buscarle un significado.

Según el citado autor, este método hace énfasis en el individuo y sus experiencias, descubriendo una estructura de significados a través de manifestaciones orales o escritas. Asimismo hace referencia a los procedimientos que se basan en las historias orales y estudios documentales.

#### **2.5.5 Población de estudio**

El estudio se realizará en los dirigentes y/o líderes vecinales de los cuatro conos del distrito de Ayacucho, así como las autoridades del gobierno local.

#### **2.5.6 Muestra de estudio**

En la presente investigación se utilizó el muestreo por conveniencia, ya que las unidades a entrevistar fueron seleccionadas siguiendo criterios de conveniencia, de acuerdo a los conocimientos y el involucramiento de los entrevistados con el objeto de estudio y los objetivos de la investigación.

En ese sentido, se aplicó la entrevista semiestructurada al subgerente de Participación Vecinal de la MPH (Año 2015) y al responsable de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional de la MPH.

---

<sup>33</sup> MARTÍNEZ, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México. Editorial Trillas. 1era edición.

De otro lado, el grupo focal fue aplicado a 12 dirigentes y/o líderes vecinales del distrito de Ayacucho que participaron en el Hatun Rimanakuy en el 2015.

### **2.5.7 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Con la finalidad de lograr un mayor acercamiento al objeto de estudio fueron empleadas dos técnicas de investigación: la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

Con el objetivo de conocer la percepción de los vecinos y de la Municipalidad Provincial de Huamanga sobre los espacios de participación institucionalizados por ley y los espacios alternativos, como es el caso del Hatun Rimanakuy, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo 02).

La entrevista semiestructurada resulta conveniente para el presente estudio ya que permite hacer las preguntas en base a una guía que no es muy rígida, brindando además la opción de que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información, ya que no todas las preguntas están predeterminadas.

Asimismo, se realizó el grupo focal, que es una técnica de recolección de datos que a través de una entrevista grupal semiestructurada, permitió obtener múltiples puntos de vista del objeto de estudio de la presente investigación<sup>34</sup> (ver Anexo 03).

---

<sup>34</sup> ESCOBAR, J y BONILLA, F. (2009). *Grupos Focales: una guía conceptual metodológica*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol 9 N° 1: 51-67. Universidad El Bosque. Colombia.



Esta técnica permitió crear un grupo de discusión, a partir de un conjunto de preguntas (ver anexo 03) diseñadas con el fin de recabar la información necesaria para nuestro objeto de estudio.

#### **2.5.8 Procedimiento de investigación**

- *Elaboración del proyecto de investigación:* este documento incluyó la introducción; el planteamiento del problema; su justificación; las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, un primer desarrollo del marco teórico y situacional; el diseño de la metodología e instrumentos de investigación; una propuesta de índice; el cronograma y la bibliografía.

-*Elaboración del marco teórico y contextual:* la cual forma parte del primer borrador de tesis cuya base se desarrolló en una segunda etapa que inició con la revisión bibliográfica, para pasar a la sistematización de la información recabada y la redacción. Este ítem consta además de la sistematización de conceptos.

- *Elaboración de la Metodología de investigación:* en este punto fue sustentada y fundamentada, a través de la revisión bibliográfica, la metodología a utilizarse durante todo el proceso de investigación. Además se realizó la elaboración de los instrumentos y técnicas para la recolección de datos y su posterior validación.

- *Realización del trabajo de campo:* la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó del 11 al 15 de julio del 2016. Para ello, se programaron reuniones con las personas a entrevistar, incluido el grupo focal que se llevó a cabo el 14 de julio a las 6:00 p. m. en el Salón Consistorial de la Municipalidad

Provincial de Huamanga y contó con la participación de 18 integrantes de las juntas directivas vecinales.

- ***Procesamiento de la información:*** se inició desde el 16 de julio hasta el 25 del mismo mes. En esta etapa se realizó la sistematización de la información recogida con los instrumentos en dos matrices: una para los espacios de participación y otra para la estrategia y recursos comunicacionales del Hatun Rimanakuy.

- ***Redacción del informe final de la investigación:*** fue realizado del 25 de julio al 03 de agosto del presente año y constó de una serie de avances que fueron presentados y revisados por el profesor asesor de manera previa para las correcciones del caso.

- ***Revisión y corrección del borrador de tesis concluido:*** se realizó durante el mes de abril de 2011, en base a los comentarios presentados por el asesor de tesis y las observaciones del coordinador de la especialidad, al momento de aprobar la inscripción del plan de investigación.

- ***Presentación del informe final:*** se realizó el 19 de agosto del año en curso, luego de realizar las correcciones en base a los comentarios presentados por el asesor de tesis y las observaciones del coordinador para la sustentación.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Hatun Rimanakuy, un espacio de comunicación y participación alternativa en el gobierno local**

El Hatun Rimanakuy, gran conversatorio en castellano, es un espacio de participación vecinal implementado desde agosto del 2015 por la Municipalidad Provincial de Huamanga (MPH) en el distrito de Ayacucho. El Lic. Luis Romero señala al respecto:

“El Hatun Rimanakuy es un espacio de diálogo y concertación entre las autoridades de la MPH y los vecinos, para identificar sus problemas y necesidades y buscar soluciones a través de propuestas planteadas por ellos mismos”.

Según el citado funcionario este espacio de participación nació a raíz de la necesidad de contar con un instrumento de acercamiento a la población para que los vecinos puedan sentir que su voz era escuchada y tomada en cuenta por sus autoridades; esto frente a los altos índices de desaprobación de la gestión y la opinión desfavorable que existía en ese momento.

Sin duda esta iniciativa constituye un elemento valioso que permitió percibir que la autoridad tiene el interés de acercarse a los ciudadanos para conocer sus problemas.

Luis Romero señala que para la implementación del Hatun Rimanakuy inicialmente se realizaron reuniones de coordinación con los dirigentes vecinales del distrito de Ayacucho, con la finalidad de elaborar una metodología que sea factible de aplicar y permita el cumplimiento de los fines de este espacio de participación. Esta idea inicial se ha ido modificando en la práctica a lo largo del camino y adaptándose a las necesidades y la realidad de la población. Luis Romero señala al respecto:

“Es resaltante el compromiso de los vecinos a través de la identificación del problema barrial que ellos día a día viven y deben priorizar para llevarlo a un espacio de diálogo, discusión y solución entre los propios vecinos para luego ser presentados a la autoridad local”.

Durante las reuniones se buscó que tanto los representantes de la municipalidad, como los propios vecinos asuman compromisos de tal forma que las actividades programadas sean desarrolladas de manera conjunta, evitando el asistencialismo.

Cabe acotar, que si bien inicialmente el Hatun Rimanakuy, según el citado funcionario, fue concebido como un instrumento de acercamiento, desde el punto de vista sociológico y político, buscando elevar la popularidad de la gestión y formar una opinión favorable de la población; en la práctica se convirtió en una estrategia de comunicación, esto debido a que presentaba los elementos básicos de la comunicación.

### **3.1.1 Metodología del Hatun Rimanakuy**

Un campo importante a tomar en cuenta a partir del enfoque de la comunicación participativa lo forman las reglas de juego que moderaron las reuniones del Hatun Rimanakuy, así como los criterios para elegir a las personas convocadas, la construcción de la agenda de la reunión y facultades de voz y voto de los participantes.

En el 2015, las reuniones del Hatun Rimanakuy fueron realizadas en los sectores del cono norte, sur, oeste y el centro histórico de la ciudad. Asimismo se realizó en la comunidad de Huaschahura para lo cual fueron convocados las autoridades de algunas comunidades rurales.

Según el responsable de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, Lic. Carlos Alberto Rojas Huarcaya, fue necesaria la sectorización porque cada zona tiene distintas necesidades, por ello, las reuniones fueron realizadas de manera dispersa y por etapas.

La Subgerencia de Participación Vecinal fue la encargada de realizar la convocatoria, así como de la ejecución de dichas reuniones, donde participaron representantes de más de 50 barrios y asentamientos humanos del distrito de Ayacucho, llegando a convocar alrededor de 200 personas en cada reunión. Tal como lo señala el citado funcionario.

Estas reuniones fueron realizadas en instituciones educativas de cada sector a fin de garantizar un espacio adecuado para los participantes. Las sesiones estuvieron divididas en cuatro segmentos: exposición de actividades realizadas por las

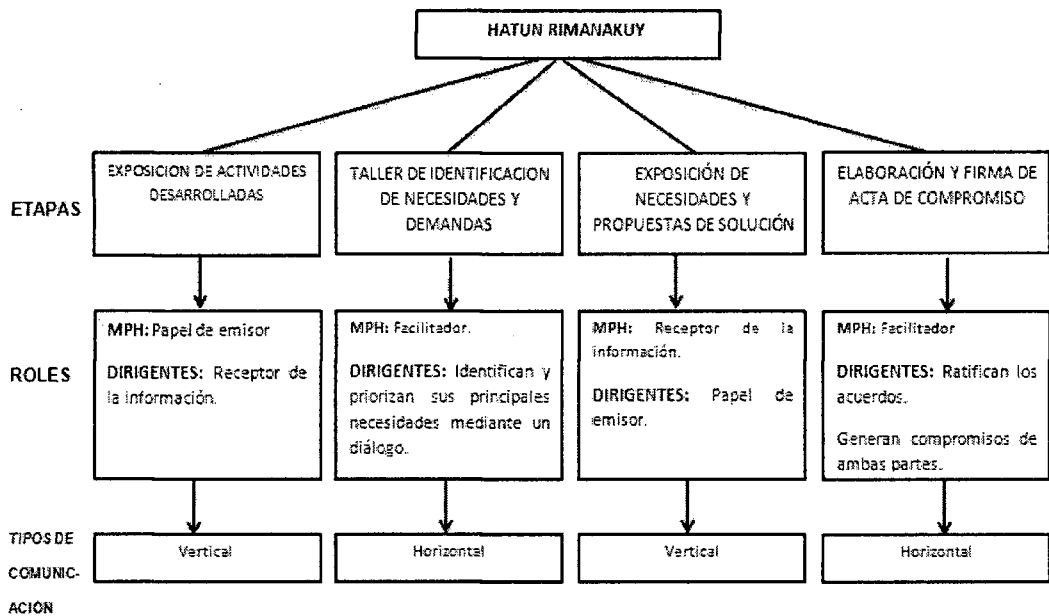
diferentes áreas de la MPH, taller con participación de los dirigentes vecinales y vecinos, exposición de necesidades y presentación de propuestas de solución, y la elaboración y firma del acta de compromiso.

En el primer segmento, los funcionarios de las gerencias de Desarrollo Humano, Desarrollo Territorial, Servicios Municipales, entre otros, expusieron y dieron a conocer a los vecinos las principales actividades realizadas durante el 2015.

En el segundo segmento los dirigentes y vecinos presentes participaron de un taller para identificar las principales necesidades y demandas en los sectores de limpieza pública, transportes, seguridad ciudadana, áreas verdes, salud y defensa civil; esta propuesta fue presentada mediante una exposición con el objetivo de que estos sean priorizados por las autoridades y los problemas sean resueltos a corto plazo.

Finalmente, se realizó la elaboración del acta de compromiso y la firma respectiva por parte de los vecinos, las autoridades y funcionarios de la municipalidad.

## SECUENCIA METODOLÓGICA DEL HATUN RIMANAKUY



Fuente: Elaboración propia

En este punto cabe la necesidad de preguntarnos si las reglas de juego del Hatun Rimanakuy favorecieron la participación de los ciudadanos o es que solo primaron los intereses o la voluntad de la autoridad de turno. Al respecto, el presidente de la junta directiva del AA. HH. Señor de la Picota, Jhonatan José Taype, señala que durante las reuniones realizadas en todo momento sintieron que la metodología empleada estuvo dirigida a promover la participación activa de los vecinos y no así en los intereses de la misma municipalidad.

Respecto a las facultades de voz y voto de los participantes, ellos aseguran que si bien todos tuvieron el espacio para dar a conocer sus opiniones de manera igualitaria, hubo un momento en que luego de realizada su exposición, algunos de los funcionarios se retiraron del lugar y no participaron de las siguientes etapas de

la reunión. “Hubo un momento en que nos dimos cuenta que las exposiciones de nuestras demandas las hacíamos solo para nosotros, porque los funcionarios se habían ido”, señaló Juan Medina Ochante, dirigente de la comunidad campesina de Santa Ana.

Esto muestra el desinterés de algunos funcionarios de la MPH que asistieron a estas reuniones solo por cumplir la orden que recibieron desde la Gerencia Municipal. Esto lo reafirma el exsubgerente de Participación Vecinal quien manifiesta que muchos de los funcionarios no le dan la importancia que merece a la participación ciudadana y que realizan su labor basados en sus propios criterios sin tomar en cuenta la opinión de los pobladores y sus necesidades, lo que debe ser orientar su línea de trabajo.

### **3.1.2 Estrategias de promoción del Hatun Rimanakuy**

Partiendo del enfoque de la comunicación participativa, en primer término cabe valorar los procesos de convocatoria, desde los medios y recursos comunicacionales empleados para tal fin, pasando por el tiempo de anticipación de la convocatoria de la reunión, hasta la hora adecuada y la accesibilidad del lugar donde se realiza la actividad convocada.

La responsabilidad de plantear una estrategia creativa para dar a conocer el Hatun Rimanakuy y realizar una convocatoria masiva recayó sobre la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional. Al respecto, el jefe de dicha unidad, Lic. Carlos Alberto Rojas Huarcaya, afirmó:



“Hicimos uso de varios mecanismos, entre ellos el contacto directo a través de conversaciones personales con los dirigentes y entregá de oficios con mensajes puntuales. Asimismo difundimos spots de audio en los camiones recolectores de residuos sólidos. Por la diversidad de segmentos, otro mecanismo que utilizamos fue el fan page, página web institucional, así como reuniones previas de coordinación con dirigentes que conducen masas y tienen capacidad de convocatoria. Ellos fueron nuestros principales aliados”.

Respecto a la difusión del Hatun Rimanakuy señala además que no se elaboró materiales impresos y tampoco se pudo difundir las convocatorias a través de los medios masivos de comunicación a falta de recursos presupuestales. Por ello, se hizo uso de los medios con los que contaba la MPH, como el perifoneo mediante las unidades móviles o patrulleros de Serenazgo, publicación en los paneles informativos al interior de palacio municipal, entre otros.

Otro factor limitante fue que la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional no cuenta con un plan de comunicaciones que le permita encaminar de manera adecuada y efectiva las estrategias y actividades. En referencia Carlos Rojas reconoce:

“Esta modalidad de trabajo es parcialmente efectiva, ya que cuando se cuenta con un plan definido hay una mayor precisión y a falta de él hemos estado aproximándonos a una improvisación, ya que no ha habido una acción contundente y efectiva como debería ser”.

En cuanto al tiempo de antelación con que se realizó la convocatoria el dirigente Juan Mendoza Ochante señaló que los oficios de invitación fueron entregados pocos días antes de la actividad, lo que limitó la posibilidad de que los dirigentes convoquen a las bases para informar sobre la reunión y realizar la consulta de las peticiones que debían priorizar y presentar ante las autoridades.

Al consultarle al exsubgerente de participación Vecinal si consideraba que los locales utilizados para la realización de las reuniones del Hatun Rimanakuy permitieron una mayor participación, él respondió que no fueron precisamente los más adecuados, ya que al ser instituciones educativas, en algunos casos del nivel inicial, los participantes se sintieron incómodos de tener que permanecer sentados en mobiliario escolar inadecuado. Pero señala que pese a esta limitante la participación fue masiva, ya que los propios pobladores reconocieron la falta de locales comunales para realizar este tipo de actividades.

Para garantizar la concurrencia de los vecinos, las reuniones se realizaban los días sábado o domingo de tal forma que no interfería con el horario laboral. En cuanto a la hora de las reuniones, de manera previa se realizó reuniones de coordinación con los miembros de las juntas directivas vecinales a fin de pactar la hora y el lugar más adecuados según la zona para garantizar la participación de más vecinos y esta estrategia tuvo buenos resultados.

De otro lado, el Hatun Rimanakuy se constituyó como un espacio de participación alternativa horizontal de diálogo y de negociación de intereses, donde los vecinos se sintieron empoderados en el ejercicio de su ciudadanía mediante una comunicación directa y horizontal, ya que tanto los representantes de la MPH como los vecinos tuvieron la oportunidad de expresarse libremente, sin importar si desempeñaban algún cargo directivo o no y tuvieron la oportunidad de dar su opinión el cual fue tomado en cuenta de manera igualitaria.

El Hatun Rimanakuy fue planificado como un espacio de acercamiento entre autoridades y vecinos, sin embargo no contó con un plan de comunicación que

establezca las estrategias comunicacionales que hubiesen permitido la efectividad del proceso.

### **3.1.3 Participación vecinal y sus motivaciones**

En base a las respuestas obtenidas en el grupo focal, se concluye que las personas que acudieron a las reuniones del Hatun Rimanakuy fueron en su mayoría integrantes de la junta directiva de las juntas vecinales y en menor número vecinos que no ostentaban ningún cargo. La mayoría era de sexo masculino y tenían más de 30 años de edad.

En cuanto a las motivaciones para participar, un aspecto común fue el interés de los dirigentes que en representación de los vecinos presentaron sus demandas con la esperanza de que sus problemas fueran resueltos a corto y mediano plazo para mejorar la calidad de vida de su población. Asimismo, la sensación de sentirse escuchados y que sus reclamos sean escuchados de manera directa por el alcalde, regidores y funcionarios, originó en ellos gran expectativa.

Sin embargo, el hecho de que los vecinos se involucren en los espacios de participación institucionalizados por ley o alternativos, como el caso del Hatun Rimanakuy, requiere de tiempo y motivación. En tal sentido, la tarea de la MPH fue despertar el interés por participar y el involucrar al público objetivo.

“Desde el inicio nosotros sentimos que nuestra opinión era importante y era tomada en cuenta por la autoridades, por eso participamos de manera activa en las reuniones”. Afirmó el Presidente de la junta directiva de San Juan de la Picota, Víctor Barreros Bendezú.

### **3.1.4 Factores limitantes en la estrategia de comunicación para la participación ciudadana en el Hatun Rimanakuy**

Si bien el espacio de participación denominado Hatun Rimanakuy contó con una importante participación de los vecinos y sobre todo de dirigentes de diversos sectores, hubo algunas limitantes que afectaron el cumplimiento de los objetivos en su totalidad.

#### **En los dirigentes vecinales**

En el ámbito comunicacional, la falta de difusión mediante los medios masivos de comunicación local hizo que gran parte de los pobladores del distrito de Ayacucho desconozca los objetivos de este espacio de participación. La forma de convocatoria a través de oficios de invitación, llamadas telefónicas y la comunicación interpersonal, nos da la certeza que el mensaje llegó al vecino organizado (dirigentes e integrantes de juntas vecinales), pero no precisamente al ciudadano que no integra una agrupación u organización, lo cual limitó su capacidad y deseo de participación.

El vecino independiente necesita argumentos más convincentes que lo motiven a participar activamente en estos espacios; pero también es importante que exista una mayor comunicación oportuna, diferenciada y segmentada según el público, además de plantear una convocatoria creativa, que apele a las propias motivaciones e intereses de los vecinos, para hacer de ellos aliados que aporten al desarrollo de su localidad. Tal como se señala en el marco teórico, debe ser una

comunicación que dé a conocer sus avances e informe sus logros, pero que también involucre al vecino en sus decisiones.

El dirigente del sector Pilacucho, Anatolio Sulca Condorpusa, afirmó que en los últimos tiempos se ha reducido el nivel de comunicación entre los dirigentes y vecinos, ya que son pocas las personas que participan en las reuniones convocadas a nivel de la comunidad y existe mucha indiferencia sobre sus propios problemas y como consecuencia los dirigentes no se sienten respaldados.

Otro factor limitante es la falta de sensibilización, es decir, buscar el modo de tocar la sensibilidad de los ciudadanos dándoles el mensaje de que su opinión y participación son esenciales para la gestión. Pero esta sensibilización también es necesaria en los funcionarios del municipio, quienes aún no entienden la importancia de la participación ciudadana y acuden a estos espacios solo para cumplir con una orden y en muchos casos no son conscientes de su rol dentro del mismo. He ahí la importancia de demostrar que los beneficios de la participación son mayores y que compensa con creces el tiempo y esfuerzo que demanda. Y luego de captar la atención del vecino, se deben definir en conjunto y tomando en cuenta sus aportes, los objetivos y el reglamento de dicho espacio de participación, para que todos persigan y disfruten de sus resultados.

Como consecuencia del desconocimiento de aspectos importantes del Hatun Rimanakuy, algunos dirigentes confunden este espacio con el Presupuesto Participativo; a pesar de que ambos espacios persiguen fines distintos. Ya que dentro del primero, se buscó identificar las principales necesidades de los pobladores en actividades puntuales y factibles de solucionar a corto plazo, sin

necesidad de recurrir a trámites burocráticos ni requerir de grandes presupuestos, tal como lo señaló el funcionario Luis Romero.

Los integrantes de las juntas directivas vecinales fueron quienes mostraron mayor compromiso e interés antes, durante y después de las reuniones del Hatun Rimanakuy. Ellos fueron aliados importantes para que el gobierno local lleve adelante esta estrategia, ya que a través de ellos se realizó las convocatorias y se logró la asistencia de los vecinos de cada sector.

### **En los funcionarios del gobierno local**

La falta de asignación presupuestal para dar cumplimiento a los acuerdos y compromisos que fueron asumidos durante las reuniones del Hatun Rimanakuy, ya que sin recursos presupuestales suficientes fue imposible ejecutar algunas actividades como el incremento del personal de serenazgo para disminuir la inseguridad ciudadana, entre otros.

El funcionario Carlos Rojas Huarcaya señaló también que se está haciendo un análisis a nivel de la Gerencia Municipal para darle prioridad presupuestal a la demanda directa de la población en cuanto se refiere a servicios públicos y seguridad ciudadana. Pero esto debe ir a la par con la recaudación de los arbitrios municipales que son tasas que se pagan al Servicio de Administración Tributaria (SAT) por la prestación o mantenimiento de los servicios públicos como limpieza pública, serenazgo, mantenimiento de parques y jardines, entre otros. Estos recursos deben ser destinados a la mejora de dichos servicios que paradójicamente son los más demandados durante las reuniones.

Como consecuencia de la falta de cultura tributaria de los vecinos, la municipalidad provincial se ve obligada a destinar los presupuestos de la institución que podrían ser utilizados para la ejecución de proyectos de envergadura, para cubrir los servicios públicos.

Los funcionarios entrevistados para este estudio, coinciden en señalar que si bien se logró una considerable participación de la población es necesario reajustar ciertos aspectos para que el Hatun Rimanakuy pueda lograr la meta que persigue de hacer de Huamanga una ciudad más participativa, que tenga una gestión con transparencia e involucre a los vecinos en su propio desarrollo, para lograr como dice el slogan de la gestión 2015, 2018, una Huamanga más humana.

### **3.2 Los espacios de participación institucionalizados por ley**

La Ley Orgánica de Municipalidades (ley 27972) establece la norma y los espacios de participación en los gobiernos locales; en tal sentido, son tres los espacios de participación institucionalizados, entre ellos: el Consejo de Coordinación Local Provincial, el Consejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales.

Es desde el Consejo de Coordinación Local Distrital donde se coordinan otros procesos participativos como el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), y el presupuesto participativo que se organiza anualmente.

Al respecto, el subgerente de Participación Vecinal de la Municipalidad Provincial de la Huamanga (MPH), periodo 2015, Lic. Luis Romero Calle<sup>35</sup>, señaló que en el gobierno local se ponen en práctica el Presupuesto Participativo y el Concejo de Coordinación Local (CCL).

En junio del 2015, el alcalde de la MPH, Hugo Aedo Mendoza, habilitó e inauguró la oficina del CCL, con el objetivo de brindar un espacio para que los representantes de las organizaciones de la sociedad civil, y otros integrantes de dicho consejo, puedan ejercer sus funciones en óptimas condiciones. Sin embargo actualmente se ve que esta oficina permanece vacía y solo es visitada esporádicamente por los miembros del CCL.

En cambio el presupuesto participativo se desarrolla de forma anual y de manera sectorizada en los conos norte, sur y oeste del distrito de Ayacucho (se eliminó la zona oeste desde la creación del nuevo distrito Andrés Avelino Cáceres). En referencia, Luis Romero manifiesta:

“El presupuesto participativo es desarrollado por el gobierno local con la finalidad de construir una propuesta concertada y con valores democráticos y de convivencia ciudadana a fin de garantizar que los vecinos participen en la toma de decisiones, transparentando la gestión y permitiendo mejorar la calidad de vida de las familias huamanguinas”.

De otro lado, la MPH, dentro del marco de la descentralización y el fortalecimiento de la democracia y los nuevos desafíos que involucra el desarrollo social y humano, realizó la actualización del documento denominado Plan de

---

<sup>35</sup> El Antropólogo Luis Romero, labora en la MPH desde hace 25 años y cuenta con amplia experiencia en temas de participación ciudadana y actualmente forma parte de la Subgerencia de Participación Vecinal de dicho gobierno local.



Desarrollo Concertado, este documento fue elaborado según señala en la página web institucional:

Con la finalidad de orientar las acciones de la gestión municipal, con las intervenciones de las instituciones públicas, privadas y las organizaciones de la sociedad civil, en el logro del desarrollo progresivo y constante del territorio local y lograr un mayor bienestar de su población<sup>36</sup>.

Según la citada fuente, para el logro de este propósito, se tuvo como aliado al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF, cuya participación y compromiso con el proceso fue decisivo, estableciéndose acuerdos técnicos y financieros para la formulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huamanga 2009 – 2021.

El funcionario Luis Romero, señala que los espacios de participación mencionados son fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento de la democracia participativa. Sin embargo, la formalidad y los procedimientos parametrados son factores limitantes que en la práctica no son efectivos en su aplicación en la realidad local.

“A lo largo de mi trayectoria he notado que la participación ciudadana como tal no es atractiva para las personas, pero si nosotros lo relacionamos con la serie de necesidades que tiene la población es importante, porque nos permite resolver estos problemas y para el gobierno local es fundamental. El problema es que no tenemos recursos para cubrir las demandas que se nos presentan”.

Para revertir este problema es trascendental generar espacios de participación diseñados para nuestra realidad local con la visión de involucrar a la sociedad civil, en especial a los integrantes de las organizaciones sociales de base, que cumplen un papel importante en el proceso de desarrollo democrático de los gobiernos locales.

---

<sup>36</sup> <http://munihuamanga.gob.pe/index.php/documentos-de-gestion/668-plan-de-desarrollo-concertado-de-la-provincia-de-huamanga-2009-2021>

Teniendo en cuenta que existen diversos espacios de participación vecinal institucionalizados por ley, en la presente investigación se determinó que el Hatun Rimanakuy es una iniciativa de la gestión local para promover un gobierno participativo; sin embargo, no cuenta con una norma local que institucionalice dicho espacio y que garantice la asignación presupuestal y por ende su sostenibilidad.

## DISCUSIÓN

Toni Puig plantea la idea de lograr un gobierno municipal cómplice con los ciudadanos, donde la estrategia principal es usar el poder de la comunicación para movilizar “mentes y actitudes” con el fin de lograr el desarrollo de la comunidad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes; haciendo de una ciudad un lugar de convivencia armoniosa.

En este aspecto, durante la presente investigación se identificó que la falta de un plan de comunicación en la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, hace que no exista una estrategia trazada para lograr un adecuado nivel de comunicación con la población, ya que los esfuerzos sobre todo están encaminados a difundir las actividades y proyectos ejecutados por la municipalidad (comunicación difusionista).

Si bien el Hatun Rimanakuy significó un interés de acercamiento a los ciudadanos, no se destinaron recursos para dar a conocer los objetivos y la importancia de esta estrategia, que con el trabajo conjunto entre ciudadanos y autoridades buscaba realizar actividades y mejorar las condiciones de vida de las familias. Si bien la Municipalidad de Huamanga produjo diversos recursos comunicacionales difusionistas, estos no estuvieron alineados a una estrategia, sino se dieron solo con el fin de comunicar la realización de la actividad, mostrando una actitud pasiva en cuanto a comunicación se refiere.

Toni Puig afirma que las organizaciones municipales exitosas apuestan por el compromiso con los ciudadanos a través de una relación ágil en respuesta a las necesidades de las personas a quienes se dirigen y lograr que los ciudadanos se

sienten implicados e involucrados y sean una parte activa de la ciudad. En este aspecto, los funcionarios de la municipalidad no se preocuparon en dar cumplimiento a muchos de los compromisos que asumieron, que además fueron plasmados en un libro de actas.

Por su parte, Alberto Pérez plantea que la estrategia desde el punto de vista de la comunicación es la suma de tácticas para la toma de decisiones ante la incertidumbre para el logro de un objetivo asignado, al respecto, el ex subgerente de Participación Vecinal señaló que efectivamente, tenían el objetivo de revertir la desaprobación de la gestión y la opinión desfavorable de la población. Pero lo que al inicio fue una propuesta de acercamiento a la población para la toma de decisiones, no fue planteado como una estrategia de comunicación, si no de un conversatorio para recepcionar las demandas, prueba de ello es que en el focus group aplicado, la mayoría de los dirigentes vecinales manifestó que desde que los invitaron a participar del Hatun Rimanakuy se generó mucha expectativa sobre una comunicación horizontal con autoridades y funcionarios para evaluar las principales necesidades de la población y tomar acuerdos para solucionarlos.

Sin embargo, en el proceso se cumplió con el espacio de diálogo entre los vecinos y los representantes del gobierno local y al tomar acuerdos de manera bilateral la población tuvo una opinión favorable de la gestión, pero al cabo de poco tiempo los compromisos adoptados por la Municipalidad de Huamanga, en su mayoría, no fueron cumplidos, lo que generó un efecto “bumerang”, es decir, la población que un inicio se generó expectativas, se decepcionó por el incumplimiento. Lo que demuestra que el Hatun Rimanakuy no fue planificado como una estrategia de

comunicación, porque no contó con un plan de comunicación que permitiera anticiparse a los posibles efectos negativos en contra de la gestión.

Manuel Orozco<sup>37</sup> señala que la participación ciudadana se refiere al grado en que se involucra el individuo y la sociedad en señalar pautas o agendas de acción social y política que afectan sus intereses. Es de este grado de involucramiento que dependerá en gran medida el éxito de cualquier estrategia empleada para este fin.

En tal sentido, fueron los dirigentes vecinales y/o integrantes de las juntas directivas de las organizaciones vecinales quienes se convirtieron en aliados estratégicos para el desarrollo del Hatun Rimanakuy. Sin embargo, hubo dificultades que mellaron el interés y motivación que se mostró inicialmente y generaron cierta actitud de desconfianza hacia los funcionarios del gobierno local. En este punto se pone en manifiesto la afirmación de Martín Tanaka, quien afirma que “el concepto de participación ciudadana en sí mismo pretende abarcar todo un universo de asociaciones o agrupaciones del ámbito social que actúan sobre lo social...”.

Esta afirmación se ve reforzada con el planteamiento de Tanaka que dice que el término de participación hace referencia a las organizaciones sociales de diversa índole que emergen de los diversos sectores de la sociedad y en culturas muy diversas con un objetivo central, la de dar solución a problemas de interés social.

---

<sup>37</sup> OROZCO, *Manuel Democracia y participación ciudadana*. Washington, D. C. (Estados Unidos) Fuente: <http://www.iigov.org>

## CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación, se concluye que el Hatun Rimanakuy cumplió un rol facilitador en el proceso de participación ciudadana entre la Municipalidad Provincial de Huamanga y los vecinos del distrito de Ayacucho, y promovió un diálogo horizontal y una comunicación directa que generó la toma de decisiones y gestión de demandas; sin embargo, hubo factores que generaron el descontento de los vecinos por la falta de cumplimiento de algunos compromisos asumidos.
2. Los dirigentes vecinales afirman que este espacio de participación el Hatun Rimanakuy, tuvo aspectos positivos, ya que a diferencia de gestiones pasadas se notó el interés por involucrarlos y lograron realizar trabajos de manera coordinada entre el municipio y los vecinos; sin embargo, hubo factores limitantes como la reducida agenda de las reuniones que no les permitió hablar de otros temas que estaban fuera de la programación y que eran de interés para ellos.
3. Durante el Hatun Rimanakuy existió un dialogo horizontal y una comunicación directa e informal entre autoridades y vecinos, esto generó confianza y permitió recabar la mayor cantidad de información posible y conocer las necesidades y la realidad de cada sector del distrito desde la perspectiva de los propios vecinos.
4. El Hatun Rimanakuy cumplió el rol de acercamiento entre las autoridades locales y los vecinos del distrito de Ayacucho, generando espacios de comunicación efectivos para los fines trazados. Esto generó cierto nivel de confianza por parte de los dirigentes vecinales sin embargo, hubo

obstáculos como el incumplimiento de compromisos que perjudicaron los logros alcanzados inicialmente.

5. Las autoridades ejecutaron acciones concretas para atender las demandas de la población, pero dichos reclamos no fueron atendidos en su totalidad por carecer de asignación presupuestal. No se implementó políticas públicas a partir del Hatun Rimanakuy.

## RECOMENDACIONES

1. Siendo la falta de recurso presupuestal, el principal factor limitante del Hatun Rimanakuy; es fundamental contar con una normativa (acuerdo u ordenanza municipal) que avale esta estrategia y que garantice dicha asignación para futuras intervenciones.
2. Se recomienda la elaboración del plan de comunicación de la municipalidad, que incluya las propuestas de promoción de participación ciudadana.
3. Para una mayor efectividad, el Hatun Rimanakuy debería desarrollarse de manera multisectorial con participación del sector salud, educación, Policía Nacional del Perú, entre otras instituciones que unan esfuerzos y contribuyan en este proceso.
4. La participación debe ser coordinada con las organizaciones sociales de base que existen dentro del municipio y que manejen un mismo lenguaje a través de un proyecto conjunto de desarrollo, que permita actuar de manera organizada y permanente.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ANNUNZIATA, Rocío (2009). *La participación ciudadana: nuevas formas y conceptos*. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

CALDERÓN IVÁÑEZ, J. (2011) *La participación ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de san sebastián Salitrillo*. El Salvador. (Tesis de Licenciatura)

CAMPBELL D, Stanley J. (2002) *“Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social”*. Buenos Aires: Amorrortu Editores; Argentina.

CHERESKY, Isidoro (2006) *Ciudadanía, sociedad civil y participación política*, Argentina, Mino y Dávila Editores.

ESCOBAR, J y BONILLA, F. (2009). *“Grupos Focales: una guía conceptual metodológica”*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol 9 N° 1: 51-67. Universidad El Bosque. Colombia.

FABIÁN BOREA, Roberto (2005) *“Análisis del libro: Estrategias de Comunicación de Rafael Alberto Pérez González”*.

GALINDO CÁCERES, J. (2014) *Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación*. Programa de Ingeniería en Comunicación Social. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

GUMUCIO, Alfonso (2001) *Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social*. New York, Estados Unidos de América. The Rockefeller Foundation.

IZURIETA, Roberto (2003) *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires: La Crujía.

LÓPEZ, Sinesio (1997) *Ciudadanos reales e imaginarios: concepciones, desarrollo y mapa de la ciudadanía en el Perú*. Lima: Instituto de Diálogo y Propuestas.

MARTÍNEZ, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México. Editorial Trillas. 1era edición.

ÑAUPAS PAITÁN, Humberto et al. (2011) *“Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis”* Segunda Edición. CEPREDIM. Lima. Perú

PÉREZ GONZALES, R.A. (2001) *Estrategias de Comunicación*, Ariel, Barcelona. España.

OBREGÓN, Rafael (2002) *"Estrategias de Comunicación para el Cambio Social"*. Fundación Friedrich Ebert de Colombia.

O'DONNELL, Guillermo (1998) "Accountability horizontal". Buenos Aires.

OROZCO, Manuel, (2001) *Democracia y participación ciudadana*. Washington, D. C. (Estados Unidos) Fuente: <http://www.iigov.org>

PUIG, Toni (2003) *"La comunicación municipal, cómplice con los ciudadanos"*. Barcelona: Paidós.

SARTORI G. (1961), *Teoría de la Democracia*.

TANAKA, Martín. (2000) *"Valores democráticos y participación ciudadana en el Perú"*. Lima: IEP.

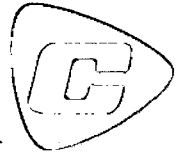
TANAKA, Martín (2001) *"Participación popular en las políticas sociales"*. Lima. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) Consorcio de Investigación Económico y Social (CIES).

TANAKA, Martín (2007) "La Participación Ciudadana y el Sistema Representativo" PRODES, USAID. Lima -Perú.

ZICARDI, A. (1997). *"Metodología de Evaluación del Desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas"*, IISUNAM, México.

Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, 27 de mayo de 2003.

Diccionario Virtual de la Real Academia Española (RAE)



ANEXO N° 02

GUÍA DE ENTREVISTA 01

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

“Estrategias de comunicación y participación ciudadana en el distrito de Ayacucho: Caso Hatun Rimanakuy de la Municipalidad Provincial de Huamanga”.

**Nombre del entrevistado:** Carlos Alberto Rojas Huarcaya.

**Cargo:** Jefe de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

**Lugar de entrevista:** oficina de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

**Fecha:** 13 de julio de 2016

**Hora de Inicio:** 6:00 p. m.

**Hora de fin:** 6: 45 p. m.

**PREGUNTAS**

**Preguntas introductorias**

**Desarrollo de la entrevista**

• **PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

¿Considera que es importante promover la participación ciudadana? ¿Por qué?

¿Cuáles fueron los espacios y estrategias de participación que la Municipalidad Provincial de Huamanga (MPH) promovió en el distrito de Ayacucho en el 2015?

¿Qué objetivo tuvo cada espacio de participación? (Es decir, para qué sirvió cada uno, ¿Cuál fue su finalidad?)

¿Qué medios o formas de comunicación empleó la Municipalidad para dirigirse a los vecinos en el 2015?

¿Con qué frecuencia se comunicaron con los ciudadanos?

- **ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES**

¿La Mph cuenta con un plan de comunicación? ¿Por qué?

¿Considera usted que estas estrategias fueron efectivas para los fines pertinentes?

¿Qué es el Hatun Rimanakuy?

¿Cómo se origina el Hatun Rimanakuy?

¿Por qué plantearon esta estrategia y cual su finalidad?

- **TIPOS DE COMUNICACIÓN**

¿Qué medios, soportes o recursos usaron desde la MPH para dar a conocer el Hatun Rimanakuy?

¿Considera que estos recursos fueron eficaces?

¿Qué tipo de comunicación se utilizó durante el Hatun Rimanakuy entre las autoridades y vecinos?

¿Considera usted que la comunicación fue adecuada?

¿Qué rol cumplió la oficina a su cargo durante las reuniones del Hatun Rimanakuy?

¿Considera que la estrategia y los recursos fueron efectivos y lograron que más vecinos participen en este espacio? ¿Por qué?

- **PROGRAMA DE ACCIONES**

¿Cómo fue la convocatoria para participar de estos espacios?

¿Considera que esta estrategia de convocatoria motivó una mayor presencia de los vecinos?

¿Realizaron un estudio del impacto del Hatun Rimanakuy?

¿Qué balance haría sobre la efectividad de las acciones luego del Hatun Rimanakuy en el 2015?

¿La MPH continuará con este espacio de participación?

Muchas gracias por su tiempo y por toda la información brindada. ¿Desearía agregar algo más?

Muchas gracias.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
E. P. DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**GUÍA DE ENTREVISTA 02**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

“Estrategias de comunicación y participación ciudadana en el distrito de Ayacucho: Caso Hatun Rimanakuy de la Municipalidad Provincial de Huamanga”.

**Nombre del entrevistado:** Antrop. Luis Romero Calle.

**Cargo:** Subgerente de Participación Vecinal periodo 2015

**Lugar de entrevista:** Subgerencia de Participación Vecinal

**Fecha:** 11 de julio de 2016

**Hora de Inicio:** 6:00 p.m.

**Hora de fin:** 8:00 p.m.

**PREGUNTAS**

**Preguntas introductorias**

¿Qué es el Hatun Rimanakuy?

¿Cómo se origina el Hatun Rimanakuy?

¿Por qué plantearon esta estrategia y cual es su finalidad?

¿Desde cuando se viene realizando el Hatun Rimanakuy en el distrito de Ayacucho?

¿La implementación del Hatun Rimanakuy está normada y reglamentada?

**PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

¿Considera que es importante promover la participación ciudadana? ¿Por qué?

¿Cuáles fueron los espacios y estrategias de participación que la Municipalidad Provincial de Huamanga (MPH) promovió en el distrito de Ayacucho en el 2015?

¿Qué objetivo tuvo cada espacio de participación? (Es decir, para qué sirvió cada uno,

¿Cuál fue su finalidad?)

### **-Democracia participativa**

¿Cuántas personas solían participar en las reuniones del Hatun Rimanakuy en el 2015?

Estos participantes, ¿qué edad (es) tenían?

¿Eran mayoritariamente varones o mujeres?

¿Todos los participantes tuvieron voz y voto?

¿El esquema y reglas para moderar este espacio permitieron que las decisiones tomadas favorezcan a alguna de las partes? ¿A quiénes favoreció? ¿Por qué opina esto?

### **-Espacios de concertación**

¿Cuáles cree que fueron las motivaciones que llevaron al vecino a participar en estos espacios?

¿Cree que se pudo llegar al consenso a través de estos mecanismos de participación? ¿Por qué?

### **-RELACIONES SOCIALES**

¿Las personas que participaron del Hatun Rimanakuy pertenecían a una organización o movimiento vecinal?

¿Qué cargo tenían?

### **Tipos de comunicación**

¿Qué medios, soportes o recursos usaron desde la MPH para dar a conocer el Hatun Rimanakuy?

¿Considera que estos recursos fueron eficaces?

¿Qué tipo de comunicación se utilizó durante el Hatun Rimanakuy entre las autoridades y vecinos?

¿Considera usted que la comunicación es adecuada?

### **Programa de acciones.**

¿Y cuáles fueron los principales problemas y dificultades que enfrentó durante las reuniones?

¿Cuáles fueron las motivaciones que tuvo la Municipalidad para convocar a estos espacios?

¿Qué temas se solían discutir en este espacio?

¿Cuánto tiempo duraba cada sesión?

¿Hubo una estructura preestablecida a seguir?

¿Dónde se realizaron, por lo general, las sesiones de estos espacios de participación?

¿Cree que el lugar era accesible y adecuado para todos los vecinos del distrito?

¿Qué balance haría sobre la efectividad de las acciones luego del Hatun Rimanakuy en el 2015?

Muchas gracias por su tiempo y por toda la información brindada. ¿Desearía agregar algo más?

Muchas gracias.





ANEXO N° 03

GRUPO FOCAL

DATOS DEL GRUPO FOCAL

- **Fecha:** 14 de julio de 2016
- **Lugar:** Salón consistorial de la Municipalidad Provincial de Huamanga
- **Hora:** 6:00 p.m.
- **Tema:** Opiniones sobre los resultados del Hatun Rimanakuy en el distrito de Ayacucho durante el 2015.
- **Tiempo:** 2 horas.
- **Nombre del moderador:** Diany Marca Guerra
- **Asistente del moderador:**
- **Participantes:** Dirigentes de las juntas vecinales y/o comités de vigilancia de los conos este, oeste, norte y sur del distrito de Ayacucho.

PRESENTACIÓN:

Buenos días y bienvenidos a esta sesión. Muchas gracias a cada uno de ustedes por estar aquí presentes para participar de esta actividad que es desarrollada con el objetivo de conocer sus apreciaciones respecto a los resultados del Hatun Rimanakuy que fue desarrollado por la Municipalidad Provincial de Huamanga en el 2015 en las diversas zonas a las que cada uno de ustedes representan.

INSTRUCCIONES:

Para iniciar debemos saber que no hay respuestas correctas o incorrectas en esta reunión, si no diferentes puntos de vista de cada uno de ustedes. Les pediré que se sientan en la libertad de decir sus opiniones con sinceridad.

Para mantener el orden levantaremos la mano si queremos intervenir y escucharemos en

silencio las opiniones de cada uno.

## **SUBTEMAS Y PREGUNTAS**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

- **Estrategias comunicacionales**

- **Pregunta de calentamiento**

- Conocen ustedes ¿Qué es el Hatun Rimanakuy?

- **INDICADORES**

- **Tipos de comunicación**

- ¿Cómo se enteraron para participar en el Hatun Rimanakuy?

- ¿Los medios de información que utilizó el municipio para la convocatoria a esta actividad fueron los adecuados?

- **Programa de acciones.**

- ¿Qué actividades realizaron como parte de las reuniones del Hatun Rimanakuy?

- ¿Esas actividades les parecieron efectivas para recoger sus demandas y reclamos ante el municipio?

- ¿Cuáles fueron las dificultades de los vecinos para comunicarse con las autoridades durante el Hatun Rimanakuy?

- **Programación de actividades**

- ¿Las demandas que presentaron en el Hatun Rimanakuy fueron atendidas por el municipio?

- ¿Qué sugerencias quisieran dar ustedes a los organizadores para mejorar el Hatun Rimanakuy?

- ¿Qué se logró para su comunidad con su participación en el Hatun Rimanakuy 2015?

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

- **Participación ciudadana**

### **INDICADORES**

- **Democracia participativa**

¿Ustedes consideran que el Hatun Rimanakuy promovió la activa participación en la toma de decisiones de las autoridades de la Municipalidad de Huamanga?

¿Considera que su opinión fue tomada en cuenta durante el Hatun Rimanakuy?

¿Que sugieren a las autoridades de la Municipalidad de Huamanga para promover una participación ciudadana más activa?

- **Espacios de concertación**

¿Qué espacios brinda la municipalidad de Huamanga para tener una comunicación directa con los vecinos?

¿Los espacios de diálogo que se utilizaron en el Hatun Rimanakuy fueron los adecuados?

¿Cómo debió ser la comunicación entre las autoridades de la Municipalidad Provincial y ustedes?

¿Qué factores influenciaron en el adecuado desarrollo del Hatun Rimanakuy?

- **Representatividad**

¿Cómo fue la comunicación entre las autoridades y ustedes en Hatun Rimanakuy?

¿Ustedes convocaron a una reunión previa con sus vecinos para llevar sus demandas al Hatun Rimanakuy?

¿Ustedes después de las reuniones en el Hatun Rimanakuy convocaron a su comunidad para informar sobre los acuerdos con las autoridades?

¿Qué acciones de seguimiento implementaron para que los acuerdos en el Hatun Rimanakuy se concreten?

¿Los vecinos se mostraron satisfechos con los resultados del Hatun Rimanakuy?

**Ayacucho, julio de 2016**

#### ANEXO 04: FOTOGRAFÍAS DEL HATUN RIMANAKUY 2015



Exposición de actividades ejecutadas en el Hatun Rimanakuy en Santa Ana.



El dirigente vecinal Ferriol Almeida expone las necesidades de los vecinos del Asentamiento Humano Señor de Palacio.





**Taller de priorización de demandas en la I.E. Santa Ana.**



**Taller de priorización de demandas y formulación de propuestas de solución.**



### ANEXO 05: GRUPO FOCAL

Desarrollado el 14 de julio del 2016 en el Salón Consistorial de la Municipalidad Provincial de Huamanga

