



Departamento de Sociología

**Plan Comunicacional Escuela Futuros Para el Tenis,
Santa Adriana, Chile.**

Rodrigo Tapia Rosales

Trabajo de proyecto de requisito parcial para la obtención del grado
Magister en Comunicación Cultura y Tecnologías de la Información

Orientadora

Doctora María Estrela Serrano Caleiro, Especialista,
Entidad Reguladora para la Comunicación Social.

Co-orientador

Doctor Rogerio Roque Amaro, Profesor Asociado,
ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa.

[Junio, 2011]

AGRADECIMIENTOS

A mi hija Amaia por el sacrificio que realizó en silencio. A mi familia por estar siempre apoyándome en todos los momentos duros. A Sonia Rosales y Juan Esteban Tapia, mis padres, quienes me brindaron su ayuda y confianza. También quiero agradecer profundamente a la familia Mendes: don Julio, doña Luisa y Hugo (Julio y Julia), quienes me dieron un hogar y me hicieron sentir en familia, sin su apoyo este magister no habría sido posible. No puedo dejar de mencionar al pueblo portugués, especialmente a Bairro Novo São Domingos De Benfica, porque con su cariño, su amistad, su simpatía y su entrega me hicieron olvidar que estaba lejos de mi país. A Vania, Henrique, Marius, Gil, Valdez, Beto, Susy, Pedro Nuno y Careca, faltan por mencionar a tantos otros, para ellos un abrazo interminable. A mis amigos de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, quienes me apoyaron en los momentos difíciles y me empujaron con todas sus fuerzas y energías a terminar esta carrera. A Xénia Elías, quién fue la persona que me motivo para venir a estudiar a Europa. A Mario, Carlos, Erwan, Víctor y Vera, amigos chilenos residentes en Portugal quienes siempre estuvieron a mi lado y me ayudaron a pasar el duro invierno. A Mae por el esfuerzo y dedicación. Quiero mencionar a los alumnos de la escuela FPT por apoyar y hacer posible que exista este proyecto. A todos ellos muchas gracias.

A mis dos profesores; la Doctora Estrella Serrano y el Doctor Rogerio Amaro, quienes me tuvieron una gran paciencia y me ayudaron a crear este trabajo tesis.

No puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer al gran Buda por sus interminables enseñanzas y sus constantes bendiciones...

RESUMEN

Futuros Para el Tenis (FPT) es un proyecto de intervención comunitaria que se desarrolla en la Población Santa Adriana, en la comuna de Lo Espejo, en Santiago de Chile. La organización comunitaria utiliza el tenis como herramienta de intervención comunitaria. El propósito de esta investigación, es aplicar las técnicas del marketing social a la institución, de esta manera, se busca apoyar un iniciativa comunitaria, que quiere por medio del tenis, mejorar la calidad de vida de los menores de un barrio marginal, quienes viven en un entorno de pobreza, exclusión social y falta de oportunidades.

Para describir el trabajo de FPT, fue necesario realizar una investigación en base a métodos cualitativos y cuantitativos, que nos ayudaron a conocer el problema comunicacional que afectaba a la escuela de tenis y proponer las posibles soluciones. En este trabajo se aborda un proyecto de intervención comunitario, al que se le aplicó un estudio basado en el desarrollo local, y las herramientas comerciales del marketing social.

SUMMARY

Futuros Para el Tenis (FPT) is a community intervention project that develops in Santa Adriana Population in the municipality of Lo Espejo, Santiago, Chile. The school uses tennis as a tool for community intervention. The purpose of this research is to apply social marketing techniques to the institution, thus, seeks to support a community initiative, which means through the courts, improve the quality of life of children in a slum, who live in an environment of poverty, social exclusion and lack of opportunities.

To describe the work of FPT, it was necessary to conduct research based on qualitative and quantitative methods, which helped us to know the communication problem that affected the tennis school and propose possible solutions. This paper addresses a community intervention project, which was applied to a study based on local development, and business tools of social marketing.

GLOSARIO

FPT: Futuros para el tenis

PSA: Población Santa Adriana

PQMB: Programa Quiero Mi Barrio, dependiente del Ministerio de Vivienda.

MINVU: Ministerio de Vivienda y Urbanismo de la República de Chile.

ONG'S: Organizaciones no gubernamentales.

Glocal: Se refiere al, individuo, grupo, división, unidad, organización y comunidad, que está dispuesto y es capaz de " pensar globalmente y actuar localmente."

Chiledeportes: El Instituto Nacional de Deportes de Chile (IND o Chiledeportes) es un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, encargado de proponer la política nacional de deportes.

ÌNDICE

I. Introducci3n

- 1.1. Justificaci3n de proyecto como tesis
- 1.2. Objetivo y objeto de la investigaci3n

II. Marco Te3rico del plan comunicacional

- 2.1. Contexto pobreza y exclusi3n social un punto de partida
- 2.2 Desarrollo local
- 2.3 Intervenci3n comunitaria
- 2.4 Marketing social
- 2.5 Comunicaci3n en las organizaciones comunitarias (Ong's)

III. MetodologÌa de Investigaci3n

- 3.1. Presentaci3n y desarrollo de la metodologÌa
- 3.2. Levantamiento de informaci3n
 - 3.2.1. Estudio y m3todos utilizados
 - 3.2.2. An3lisis y proceso de la informaci3n
 - 3.2.3. Entrevistas a Directivos
 - 3.2.4. Encuestas a amigos y conocidos de FPT
 - 3.2.5. Encuestas a alumnos

IV. Plan comunicacional FPT 2011

- 4.1. Diagn3stico de la instituci3n y los destinatarios potenciales
- 4.2. Objetivos del plan comunicaci3n FPT 2011
- 4.3. An3lisis de los recursos de la organizaci3n
- 4.4. Escuela FPT en los medios de comunicaci3n e internet
 - 4.4.1 Utilizaci3n de web 2.0 y redes sociales
- 4.5. P3blicos objetivos
 - 4.5.1. Caracterizaci3n socioecon3mica
 - 4.5.2. Identidad barrial
- 4.6. Descripci3n de la cultura de la organizaci3n de FPT
 - 4.6.1. Proyectos y servicios que ofrece
 - 4.6.2. Estilo de gesti3n y perfil de sus miembros
 - 4.6.2.1. Identidad de la escuela FPT
 - 4.6.3. Misi3n y visi3n
 - 4.6.4. Imagen y Logo
- 4.7. Desarrollo Estrat3gico
 - 4.7.1. FPT y su futuro como organizaci3n
 - 4.7.2. Relaciones institucionales
 - 4.7.3. Planes en el corto y mediano plazo
 - 4.7.4. Gesti3n de la comunicaci3n
 - 4.7.5. Imagen corporativa
 - 4.7.6. Mensajes b3sicos o clave
 - 4.7.7. Financiamiento
 - 4.7.8. Calendario

V. Conclusiones

ÌNDICE DE DIAGRAMAS, TABLAS Y GRÀFICOS

Pàgs.

I	Diagrama 1 modelo del marco teórico FPT 2011	Capítulo II	pág. 21
I	Diagrama 2 marketing social en escuela FPT	Capítulo II	pág. 24
II	3 Diagrama público objetivo FPT	Capítulo III	pág. 32
II	4 Diagrama Relaciones institucionales FPT	Capítulo III	pág. 37
II	Tabla 1 Percepción con respecto a ingresos del hogar	Capítulo I	pág. 9
III	Tabla 2 Metodología aplicada	Capítulo II	pág. 23
III	Tabla 3 Ingresos promedios mensuales en la PSA	Capítulo III	pág. 32
III	Tabla 4 Orgullo de vivir en la población Santa Adriana	Capítulo III	pág. 32
III	Tabla 5 Calendario FPT 2011.	Capítulo III	pág. 40
IV	Gráfico 1 Organizaciones sociales en Santa Adriana	Capítulo I	pág. 11
V	Grafico 2 Participación de FPT en los medios de comunicación	Capítulo III	pág. 31
Imágenes			
V	Imagen 5 Análisis de contenido por “Wordle Create”	Capítulo II	pág. 24
V	Sitio web FPT 2010	Capítulo II	pág.30
V	Facebook FPT 2011	Capítulo II	pág. 31
V	Flickr FPT	Capítulo III	pág. 24
VI	Youtube	Capítulo III	pág. 24
VI	Logotipos institucionales escuela FPT	Capítulo III	pág. 35
Información de anexo			
VII	Análisis de medios de comunicación.		
VIII – IX	Entrevistas a directivos.		
X	Encuestas Alumnos.		
XIII	Encuestas amigos FPT.		

I. INTRODUCCIÓN

El club deportivo y social Futuros Para el Tenis (FPT) es una organización establecida en base a la ley 19.418 de juntas de vecinos y organizaciones comunitarias vigentes en la República de Chile. Esta institución no solo consiguió crear un espacio dedicado a la práctica y al desarrollo de la cultura deportiva, sino que también implementó una nueva forma de intervención comunitaria en donde el tenis sirve como herramienta para trabajar con niños que viven en situación de pobreza y exclusión social.

La escuela FPT nace en la Población Santa Adriana (PSA), uno de los barrios marginales de la comuna de Lo Espejo, ubicada a 17 kilómetros del centro de Santiago. Durante la última década el barrio tuvo una connotación mediática producto de múltiples hechos de violencia vinculados al narcotráfico. Este fenómeno es el resultado de una estructura social y económica en donde encontramos pobreza, abandono y exclusión social. Por este motivo, la PSA fue calificada como “barrio urbano crítico” ⁽¹⁾ por el Ministerio del Interior en el año 2002.

La escuela FPT es una organización que nace como una respuesta de la sociedad civil para crear espacio recreativo, en donde imperan las relaciones de amistad y afecto, así como valores como el respeto y la superación personal, de esta manera, se busca integrar a los menores en un ambiente sano, en donde se desarrollan conductas preventivas y educativas respecto del peligro del consumo de drogas y de las situaciones de violencia. Así por medio del deporte se consiguió integrar crear una cultura deportiva, que ha incentivado a los menores a participar en diferentes torneos de tenis a nivel escolar y competencias amateurs, hasta llegar a competencias federadas.

A lo largo de sus ocho años de vida el club FPT logró captar la atención y motivó la participación de cientos de menores. Con el tiempo lo que partió como un taller de tenis callejero, se fue consolidando como un nuevo modelo de intervención comunitaria, capaz de transformar en el entorno del barrio, así como contribuir en mejor calidad de vida para los menores. De esta manera, la organización se presenta como una oportunidad deportiva que logra cautivar el interés de los niños y consigue mantenerlos alejados de las situaciones de riesgo, que en la PSA son cotidianas.

El principal problema de la organización es que no cuenta con recursos financieros que le permitan realizar su labor. Los problemas económicos se ven reflejados en la falta de los insumos y equipamiento deportivo, así como tampoco cuenta con una infraestructura adecuada

¹ Por “barrio urbano crítico” se definen aquellos barrios que han sido ocupados desde sus inicios por grupos de escasos recursos y en los que actualmente se han generado procesos de violencia asociados al narcotráfico y porte de armas (Dammert y Zúñiga, 2007).

para acoger y recibir a los alumnos con las condiciones básicas, como agua y servicios sanitarios. Tomando este problema como el punto de partida, la presente investigación de tesis tiene por objetivo desarrollar un plan de comunicaciones para la escuela FPT, que le permita crecer institucionalmente y adoptar una posición de liderazgo como organización no gubernamental (Ong's). Para ello, se realizará un trabajo que integre una gestión estratégica de las comunicaciones que busque posicionar el proyecto entre la comunidad, así como alcanzar buenos niveles de valoración pública, de las empresas y el gobierno, que le permitan conseguir un valor social, que pueda reportar recursos financieros para llevar a cabo de mejor forma la intervención comunitaria realizada en el barrio.

Teniendo en cuenta que el estudio de las comunicaciones en las organizaciones sin fines de lucro es un tema que se viene trabajando profundamente desde los años 60 con el marketing social, actualmente son cada vez más las organizaciones sociales que utilizan un desarrollo comunicacional para conseguir recursos, entre las que podemos nombrar: religiosas, deportivas, museos; pasando por las que entregan ayuda humanitaria en países en conflicto. Todas han establecido la importancia de potenciar las comunicaciones en su labor, para ello, deben realizar planificaciones comunicativas, coordinadas y estratégicamente dirigidas, que tienen como objetivo dar a conocer a la opinión pública las distintas iniciativas y problemáticas sociales que motivan su trabajo.

La implementación de las habilidades comunicativas y la utilización de estas herramientas para potenciar a la organización comunitaria como emisor, requieren de un proceso de aprendizaje y crecimiento. Cada ong's produce hechos culturales, políticos y sociales que debería estar en condiciones de emitir, ya sea en forma de mensajes, propuestas, saberes u opiniones interesantes e importantes para toda la sociedad. Con estos antecedentes se hace necesario implementar un modelo comunicacional, como un elemento fundamental dentro de los objetivos institucionales para el presente año de la escuela FPT.

Para crear este plan comunicacional, elaboramos la presente investigación que presentamos en tres capítulos, partimos por desarrollar el contexto social, cultural y económico, en base a estadísticas y material bibliográfico, que nos sirvió de base para la investigación, dentro del primer capítulo de esta tesis, presentamos parte de la historia del barrio, así como dimos forma al modelo teórico, para ello, utilizamos los conceptos de pobreza y exclusión social, que nos servirá para entender el complejo entramado social de la PSA y sus particulares características. Como base para el marco teórico utilizamos tres conceptos de base que serán el eje de nuestra investigación, los que serán los pilares que darán vida al plan comunicacional, para ello contemplamos utilizar conceptos como: el desarrollo local, que será utilizado para analizar el

trabajo de la organización y que sirven para dar sustento teórico al surgimiento de las iniciativas locales, en segundo lugar, utilizamos la intervención comunitaria, que para nuestra tesis se traduce como el trabajo práctico en el terreno y refleja cómo se expresa el desarrollo local en PSA, así como responder a las funciones sociales que realiza la escuela FPT, por último, tenemos el marketing social, que es el concepto que nos servirá para transformar la institución en un producto que puede ser comercializado en el mercado y el que requiere conocer en profundidad el espacio que se desarrolla. Siguiendo dentro del marco teórico incorporaremos también la función de las comunicaciones dentro de las organizaciones sin fines de lucro, para así entregar una actualización al proyecto y fundamentar las futuras determinaciones comunicacionales en base a este marco teórico.

En el segundo capítulo, abordamos la parte metodológica de la tesis, para su realización, decidimos emplear una mixtura de orden cuantitativo y cualitativo. Entre las metodologías cualitativas, se destaca el análisis documental, la observación participante y entrevistas semi estructuradas. En los métodos cuantitativos, se realizaron encuestas que nos permitieron descubrir cuáles son las principales problemáticas comunicacionales que afectan a la escuela FPT, así como conocer cuál es la percepción que tienen de la institución por parte de sus alumnos y su público cercano. En la primera parte de la metodología e realizó una pesquisa y búsqueda de material tanto al interior de la organización como del barrio. En la segunda parte metodológica, se elaboró y realizó el trabajo de campo, en donde se entrevistaron a los tres directivos de la organización, para determinar cuáles son los principales problemas institucionales, así como saber cómo se realizaron las comunicaciones de la escuela FPT. La tercera etapa, se procedió al estudio de datos por medio del análisis de contenido, que sirvió para analizar la documentación relativa a la escuela FPT, esto nos permitió conocer y descubrir las principales problemáticas comunicacionales que afectan a la organización.

En el tercer capítulo, se presenta el plan de comunicaciones, en donde se interpretan y se aplican los datos conseguidos, así como se expone en profundidad la organización, su estructura y su forma de perfilarse en los futuros escenarios posibles, en esta etapa se realizó la segmentación de públicos objetivos, tanto como el medioambiente en que se desarrollará la comunicación institucional de la escuela FPT.

1.1. Justificación del proyecto como tesis

Buena parte de los procesos de comunicación de las ong's se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación y el desarrollo, así como para la obtención de recursos financieros y humanos (campañas de desarrollo de fondos). Las

organizaciones sociales que quieran ser exitosas deberán conjugar su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas utilizando el marketing social para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas.

Por otro lado, la opinión pública cada vez más exige que las organizaciones no lucrativas se rijan por criterios de eficiencia económica y eficacia social, pues se hace imperioso en el mundo de las ong's dirigir bien los recursos porque estos son siempre escasos. Es en este punto donde confluyen con los modelos de la gestión empresarial y social, hecho que se ha visto acrecentado en los últimos años por la concurrencia que se produce entre las entidades no lucrativas que utilizan técnicas y métodos similares al de las empresas a la hora de captar recursos económicos y humanos. Es así como eficacia y transparencia se transforman en dos valores básicos para evaluar la gestión de cualquier entidad no lucrativa.

Entendemos que la comunicación es utilizada como elemento estratégico del quehacer de cualquier agrupación comercial y tiene como función principal difundir la misión de la empresa para que sea conocida. De este mismo modo, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro se pretende captar y fidelizar a personas y empresas que apoyen como patrocinadores, donantes y voluntarios.

Hasta el momento, la escuela FPT desarrolló un modelo de gestión que le permite sobrevivir por medio de dos vías, el trabajo voluntario y el aporte de un grupo de socios y amigos de la institución. Sin embargo, la obtención de recursos e implementación mediante donaciones y por medio de las redes sociales construidas, así como fondos concursables es insuficiente. En la actualidad la institución no consigue cubrir sus necesidades básicas y, por lo tanto, pone en riesgo su permanencia en el tiempo.

El fortalecimiento de las comunicaciones en la escuela FPT se utilizará como un instrumento de gestión al servicio de la misión de la organización. Con el desarrollo estratégico de la comunicación se busca crear una imagen atractiva al público, que haga que el producto o "idea social" encuentre aprobación y apoyo en la sociedad. Por ende, esto se ve reflejado en un espacio de financiamiento estable.

Para conseguir recursos y financiamiento se requiere de un buen aprovechamiento de la imagen de la institución, entendiendo que es una variable estratégica para las organizaciones sin fines de lucro, ya que el mejoramiento de la imagen permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales que no han utilizado las comunicaciones como herramienta estratégica, así como competir con otras que sí han desarrollado este tema.

Los encargados de la comunicación en las ong's, tendrán el reto de cuidar y difundir aquellos elementos que se consideran importantes para el buen progreso de la organización y para situar la oferta en un marco social positivo.

En el caso de FPT y la PSA, durante en el año 2006 el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu), lanzó un programa de recuperación urbana en 200 barrios en todo Chile, entre los que se consideró la PSA como barrio emblemático, por intermedio del Programa Quiero Mi Barrio² (PQMB), se realizaron una serie de obras de recuperación del espacio público, dentro de ella la escuela de tenis está pidiendo la construcción de un centro deportivo, con dos campos de tenis y equipamiento sanitarios, además de una sala de clases, inversión del orden de 184 mil euros, de concretarse este proyecto, el trabajo comunitario que realiza FPT se verá fortalecido en todos sus niveles, sin embargo, hasta el momento, el proyecto no cuenta con el apoyo de las autoridades del programa quienes durante los últimos meses han criticado a FPT, por la falta de cobertura y la poca cantidad de alumnos que la organización tiene. Por este motivo, se requiere urgentemente de un crecimiento de la organización en todos sus niveles, ya que a partir del buen desempeño de la institución, tanto en niveles organizacionales como de gestión, puede justificar la construcción del centro deportivo, e insertar a FPT como parte de los procesos de desarrollo local e intervención comunitaria, que buscan fortalecer la labor comunitaria para mejorar la calidad de vida de los menores. El principal problema de la institución es que hasta el momento no ha sido capaz de difundir efectivamente su trabajo, por este motivo, la falta de efectividad en la comunicación se presenta como un importante problema a resolver. El desafío del presente proyecto de investigación, es buscar y utilizar estratégicamente las comunicaciones para posicionar la organización dentro de la PSA, como un espacio que procura el desarrollo local del barrio y que promueve la participación de los jóvenes y niños en actividades que parten en el aspecto deportivo, pero que integran contenidos valóricos y educativos, que buscan desarrollar las habilidades sociales de los menores, así como generar conductas preventivas en torno al consumo de drogas y la exclusión social.

Se hace necesario articular desde las comunicaciones el proyecto de intervención comunitaria, para dar a conocer a la opinión pública el trabajo que realiza la organización, así conseguir un posicionamiento estratégico en el barrio, para llegar a las autoridades gubernamentales, los medios de comunicación y la empresa privada, que le permita a la institución salir al mercado de las organizaciones sociales en búsqueda de aportes constantes que mejoren las condiciones en las que desarrolla su labor.

²Más informaciones en sitio web www.programaquieromibarrío.cl o en www.minvu.cl

1.2. Objetivo y objeto de la investigación

El principal objetivo de este trabajo de tesis es crear un plan de comunicaciones institucionales de la escuela FPT, que de forma ordenada y apegada a la realidad institucional y barrial, permita descubrir cuáles son las fortalezas de la institución y sus debilidades. Este trabajo debe utilizar de forma estratégica las comunicaciones para enfrentar los escenarios futuros conociendo las ventajas y las posibles amenazas. En términos concretos el objetivo final de este trabajo de tesis es buscar las condiciones que permitan difundir de forma efectiva la labor que realiza la organización en PSA, potenciando la imagen pública de la escuela FPT, de manera articulada y bien dirigida para que la institución consiga comunicar su labor social en un barrio donde los menores viven en condiciones de pobreza, marginalidad y exclusión social, de esta manera, conseguir que la escuela FPT se valide ante la opinión pública como una institución que utiliza el desarrollo local y la intervención comunitaria como herramientas de acción, cohesión y participación comunitaria en la PSA.

El conseguir reconocimiento público por medio de estrategias comunicacionales puede ayudar a la escuela FPT a conseguir financiamiento, tanto de instituciones públicas, como empresas privadas, puede apoyar la contratación de nuevos voluntarios, invitándolos a participar en un proyecto social novedoso que posee una metodología de trabajo orientada a difundir el deporte y desarrollar los talentos deportivos y sociales de los menores.

Dejamos establecido que para el presente trabajo de tesis el objeto de estudio es la escuela FPT, y nuestros objetivos van dirigidos a apoyar desde una perspectiva científica y metodológica, la labor que realiza la organización, así como pretende paso a paso llegar a profesionalizar la comunicación institucional de la escuela FPT.

Establecer nuevas directrices comunicacionales, que sean capaces de reportar niveles de confianza y transparencia ante la opinión pública, esto será determinante para que la escuela FPT pueda conseguir nuevos patrocinadores e inversores. Los objetivos del plan comunicacional serán proyectados y conseguidos en base a las estrategias que nos entrega el marketing social, para ello, vamos a segmentar a nuestro público objetivo y conocerlo claramente, así como desarrollar el contexto y los públicos objetivos en donde se desenvolverá la comunicación.

El trabajo se presenta con metas definidas y apegadas a la realidad de la escuela de tenis, así como mensajes básicos que deben ser utilizados en su comunicación, también contemplará un cronograma de acciones que deberá ser evaluado periódicamente en base a análisis de orden cuantitativo y cualitativo para determinar si se consiguieron o no las metas establecidas.

A partir de esta planificación, todas las comunicaciones que emanen de la escuela FPT responderán a una metodología y un planteamiento estratégico, ya no será simplemente una serie de acciones inconexas y esporádicas en el tiempo, sino que se encontrarán enmarcadas dentro de un planteamiento global de comunicaciones.

El propósito de cuestionarse el rol y la presencia comunicacional de la escuela FPT, así como analizar su imagen pública y la forma de cómo la institución comunica su trabajo, se presentó como una necesidad de dar un salto cualitativo en la vida institucional. Tal como lo señala el manual de comunicación de las Ong's. "Las demandas por democratizar las comunicaciones y por ocupar un lugar en el espacio público que otorgue visibilidad y fortaleza a las organizaciones, dependerán del reconocimiento que éstas hagan de la comunicación estratégica como una herramienta fundamental para su desarrollo" (Gerbaldo Judith, 1992)

La comunicación se manifiesta en la forma en que cada organización se relaciona con sus miembros, así como se relaciona con toda la sociedad y con otras instituciones con las que interactúa, por este motivo los objetivos principales del plan comunicacional FPT 2001 serán:

- Organizar y definir claramente entre comunicación interna y externa.
- Descubrir las principales fortalezas y debilidades institucionales.

II MARCO TEÓRICO DEL PLAN COMUNICACIONAL

El marco teórico está estructurado de la siguiente manera, en la primera parte realizamos un análisis detallado del barrio, donde comenzamos por explicar y desarrollar el contexto socioeconómico con la mayor cantidad de detalles posibles, en esta etapa intentaremos describir la historia de la PSA, así como aplicar dos conceptos de apoyo que son pobreza y exclusión social. La segunda parte del marco conceptual, buscamos explicar los conceptos de base, que son desarrollo local, intervención comunitaria y marketing social. Entenderemos que el desarrollo local nos permite aprovechar las características y condiciones propias de un barrio, comunidad o aldea, en este caso PSA, con el objetivo de generar procesos de desarrollo comunitario y contribuir para el mejoramiento y superación de las condiciones de pobreza y exclusión que se viven en el barrio, por este motivo, clasificar e insertar a FPT desde este punto de vista nos entrega un respaldo teórico a la hora de responder al origen de la escuela y así, trabajar las comunicaciones de la organización social en el barrio marginal desde esta lógica. El segundo concepto utilizado es la intervención comunitaria, la que será entendida como la herramienta práctica, la forma en que la escuela FPT realiza su trabajo comunitario de prevención y protección de la comunidad infante-juvenil, es por la intervención comunitaria que se manifiesta el desarrollo local en el barrio, en tanto, el tercer pilar teórico lo entrega el

marketing social, gracias a éste podemos transformar la escuela FPT como un producto que genera cambio social y puede ser comercializado en el mercado.

Estas tres nociones nos aportarán los elementos necesarios para el desarrollo de un plan comunicativo. De esta manera, se establecen las bases conceptuales que luego serán proyectadas por medio de una estrategia comunicacional, amparadas así, se buscará una progresiva profesionalización de las comunicaciones institucionales. Nuestro marco teórico comienza con la descripción detallada del contexto donde se desarrolla la escuela FPT, que será expuesto con todos los antecedentes que hemos recabado. La construcción del marco teórico nos servirá de base para el plan comunicacional, este modelo se sustenta en tres conceptos teóricos distintos que intentamos entrelazarlos, de manera que podamos ubicar a FPT dentro de un modelo, en el que se plasman los conocimientos previos de áreas diferentes como la economía, la psicología comunitaria y las comunicaciones, en este proyecto intentamos unir estos tres saberes para dar vida a las comunicaciones institucionales de FPT.

2.1. Contexto pobreza y exclusión social un punto de partida

Como hemos visto en el contexto PSA tiene condiciones de pobreza y exclusión social, característicos, ahora revisaremos que han señalado diversos autores sobre estos dos conceptos de apoyo como pobreza y exclusión social. Pobreza es un concepto muy utilizado, y por ende, es difícil de definir, pues involucra múltiples factores que varían de acuerdo a cada país, región o dependiendo de una época. Para comprender la naturaleza del concepto es necesario conocer en términos generales los diferentes enfoques que existen sobre la misma y que reflejan de una u otra manera determinados intereses.

Para el Banco Mundial, por ejemplo, la pobreza es sinónimo de hambre, es la carencia de protección, es estar enfermo y no tener cómo ir al médico, no poder ir a la escuela, no saber leer, no poder hablar correctamente, no tener un trabajo, tener miedo al futuro, es vivir al día, en este caso, pobreza es perder un hijo debido al uso de agua contaminada, es impotencia y carecer de representación y libertad (Romero, 2002). En otro documento, el BM define a la pobreza como un “fenómeno multidimensional, que incluye la incapacidad para satisfacer las necesidades básicas, falta de control sobre los recursos, falta de educación y desarrollo de destrezas, deficiente salud, desnutrición, falta de vivienda, acceso limitado al agua y a los servicios sanitarios, vulnerabilidad a los cambios bruscos, violencia y crimen, falta de libertad política y de expresión” (Romero, 2002)

En tanto, para la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), “La noción de pobreza expresa situaciones de carencia de recursos económicos o de condiciones de vida que la

sociedad considera básicos de acuerdo con normas sociales de referencia que reflejan derechos sociales mínimos y objetivos públicos. Estas normas se expresan en términos tanto absolutos como relativos, y son variables en el tiempo y los diferentes espacios nacionales” (CEPAL, citado por Romero, 2002).

Para referirnos a los términos netamente económicos, la pobreza significa carencia de ingresos suficientes con respecto al umbral de ingreso absoluto, o línea de pobreza, “que corresponde al costo de una canasta de consumo básico”. Relacionada con la línea de pobreza está la línea de indigencia, para la cual el umbral de ingresos apenas alcanza para satisfacer los requerimientos nutricionales básicos de una familia. La conceptualización de la pobreza a partir de los niveles de ingreso no permite explicar el acceso efectivo a los bienes y servicios fundamentales ni a la capacidad de elección por parte del consumidor y, por lo tanto, “revela sólo parcialmente el impacto de la disponibilidad monetaria sobre el bienestar, aunque se supone que el ingreso permite satisfacer las necesidades fundamentales” (Romero, 2002).

Otra definición de la pobreza está relacionada con el grado de satisfacción de las llamadas necesidades básicas, consideradas universales y que comprenden “una canasta mínima de consumo individual o familiar (alimentos, vivienda, vestuario, artículos del hogar), el acceso a los servicios básicos (salud y educación, agua potable, recolección de basura, alcantarillado, energía y transporte público), o ambos componentes”. A partir de lo anterior “la pobreza y su magnitud dependen del número y las características de las necesidades básicas consideradas”. Por su carácter generalmente discreto los índices de necesidades básicas “presentan limitaciones para estimar la dispersión de la pobreza, porque tienden a igualar a quien está apenas cerca del límite con quien se encuentra mucho más alejado” (Romero, 2002).

Por su parte, el segundo concepto de apoyo, exclusión social encontramos que también es un concepto multidimensional que tiene, al menos, cuatro características. La primera es el hecho de que algunos grupos son excluidos, a través de formas no económicas, del acceso a los bienes básicos y a los servicios que determinan el capital humano. Hay grupos que no tienen el mismo acceso a la educación, a la salud y a otros servicios, incluso si uno solo toma en cuenta las diferencias económicas de ingresos. Es claro que existe una discriminación en los accesos, debida a otros factores que pueden ser parte de una definición de la exclusión social. Es decir, no podemos delimitar la exclusión social desde un enfoque puramente económico, sino que por el contrario, debemos considerar distintas dimensiones, las cuales algunos autores sintetizan en tres: económica, social y cultural. La dimensión económica de la exclusión social se refiere a la relación de los sujetos con el sistema económico en general. La dimensión social alude a la ruptura de los lazos existentes entre los sujetos y las instituciones y otros grupos sociales. En

tanto, que la dimensión cultural, se refiere tanto a la falta de integración al sistema educacional que posibilita a los sujetos adquirir las habilidades suficientes para desenvolverse en la sociedad y, por otra parte, a la falta de socialización e integración a mapas de normas y valores vigentes en la sociedad. (Lunecke, 2008).

De las diversas fuentes consultadas los autores señalan que cuando nos referimos a la exclusión no se apunta a un concepto estático, sino que dice relación con procesos que se van dando en el tiempo, y acumulando a medida que convergen y generan una disminución de las condiciones de vida de personas o grupos, con respecto al resto de la sociedad.

Estos procesos se desarrollan e interactúan con los distintos contextos socioeconómicos y culturales, así como con los sujetos que son parte de ellos. De este modo, se entiende que los sujetos, tanto individual como colectivamente, son capaces de participar e incidir en los procesos que les afectan, y no son sólo sujetos que reciben condiciones determinadas e inmodificables.

En cuanto a los resultados de la exclusión en sectores pobres y desaventajados, ello puede ser abordado desde los efectos que tiene en la calidad de vida y bienestar de las personas. En los contextos urbanos está determinada por la inequidad, entendida ésta no solamente en términos de ingresos económicos sino que también por la falta de accesos a servicios básicos, al sistema de protección social, a educación de calidad, al sistema laboral, que terminan excluyendo a los más pobres al acceso de oportunidades que mejoren sus condiciones de vida (Briceño 2002, citado por Lunecke, 2008).

A su vez, exclusión social también puede ser interpretado como la imposibilidad de un sujeto o grupo social para insertarse en la sociedad y en el mercado productivo, para de esta manera, ser un ciudadano pleno. Sobre esa base, en nuestro trabajo de tesis se considerarán como factores participantes de la exclusión social los siguientes elementos: La debilidad y escasez de los mecanismos de participación económica, social y política en la sociedad.

- La dificultad para influir en las decisiones políticas que afectan a los propios excluidos.
- La dificultad de aprovechar las oportunidades de inserción social debido a la situación general de marginación.
- La condición de pobreza, o de riesgo permanente de caer en ésta.

Por otro lado, estudios consultados sobre la nueva pobreza urbana y seguridad ciudadana dan cuenta de un aumento de la malignidad en territorios excluidos, especialmente en “aquellos vecindarios donde es posible observar una conversión de los antiguos asentamientos precarios de población trabajadora en concentración de población desempleada o sub empleada, políticamente marginales y en los cuales se potencian problemas sociales como el negocio de la

droga, la delincuencia, la deserción escolar, el bajo rendimiento escolar y el embarazo adolescente todos elementos de desintegración social” (Sabatini, 2003, citado Lunecke, 2008).

En estos contextos, el surgimiento de mafias delincuenciales es un fenómeno frecuente de observar. Más allá de la motivación económica que congrega a los individuos para obtener beneficios económicos, lo que se observa también es la existencia de redes de protección en torno a las actividades ilegales (Gambetta, 1993, citado Lunecke, 2008). Este tipo de mafias especialmente aquellas vinculadas al tráfico de drogas, que se mueven más que por las lógicas del mercado, que por la lógica del poder y como lo destaca Krauthausen, “cada agrupación mafiosa ejerce el control sobre todas las actividades ilícitas que se desarrollan en su ámbito de circunscripción territorial” (Krauthausen, 1994, citado Lunecke, 2008).

No se puede comprender el trabajo de la escuela FPT si no se conoce claramente las condiciones sociales, económicas y culturales donde se desarrolla la escuela FPT, uno de los pasos fundamentales en la elaboración del plan comunicacional será entender el barrio desde sus distintas composiciones, ya que esto, nos entregará información precisa a la hora de dirigir la comunicación, pensando que también nos permitirá determinar claramente a nuestro público objetivo.

En términos generales describiremos la historia de la PSA, según los estudios revisados y en base al trabajo en el terreno, podemos señalar que los primeros habitantes llegaron en el año 1956, el barrio nace producto de una toma de terrenos por un grupo de vecinos organizados. En la actualidad muchos mantienen una fuerte compenetración con su identidad, contexto y dinámicas socio-culturales que allí suceden.

- a.- 1961-1967: toma de terreno y etapa de organización vecinal
- b.- 1968- 1973: etapa de promoción popular
- c.- 1973- 1978: represión militar y repliegue al espacio privado
- d.- 1979- 1988: movilización social y clandestinidad
- e.- 1990- 2008: democratización, abandono político y fragmentación social.

La llegada de la democracia en 1990 no cambió sustancialmente las condiciones económicas ni sociales de las familias que viven en el barrio, los antecedentes estadísticos actuales revelan que el barrio sufre de problemas económicos y sociales en términos de ingresos por hogar. Un estudio del barrio en el año 2007 realizado por el Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado (Osuah), demuestra que en la mayoría de los hogares cuentan con un ingreso mensual inferior a los \$250 mil (416 euros) observándose un ingreso promedio mensual de

\$221.080 por hogar (340 euros), que incluso es el menor al ingreso promedio por hogar en la comuna de Lo Espejo, el cual según el Censo 2002 es de \$352.477 (542 euros) ⁽³⁾.

Como dato estadístico se destaca que en PSA el 40% de los hogares el aporte de ingresos proviene de una sola persona, seguido por un 37% de los hogares donde dos personas aportan ingresos, y en un 15% de hogares donde tres personas aportan ingresos” (Osua, 2007)

Llama la atención, que en los estudios relativos a seguridad ciudadana, publicados por la Fundación Paz Ciudadana, caracterizan que en la PSA se encuentran los principales elementos para que se desarrolle una malignidad social, que vendría a ser la violencia vinculada a bandas de tráfico de drogas instaladas en el vecindario. El estudio también da cuenta de que las intervenciones de carácter policial, social y urbano se han implementado buscando dar respuesta a este problema. “Si en el pasado, la población fue conocida por sus características organizativas y capacidad de movilización social y política, hoy a ella se le asocia más bien con delincuencia y drogas” (Osua, 2007).

La falta de oportunidades y de acceso a los sistemas educativos, se reflejan en los siguientes datos estadísticos. Sólo el 11,9% de los jefes de hogar tienen educación básica completa y cerca de un 24% de los jefes de hogar tienen la enseñanza media completa, ya sea científico humanista o técnico profesional, los niveles de educación superior llegan a un pobre 0,8%. En las mujeres quienes son las jefas de hogar, esta situación es peor, lo cual se manifiesta especialmente en que un poco más de la mitad de ellas sólo tiene estudios básicos y existe un 6,4% que no tiene ningún tipo de estudios (Osua, 2007).

La estigmatización del barrio también es frecuente, productos de los reiterados hechos de violencia, que tuvieron connotación mediática a partir del año 2000, el gobierno comenzó a realizar una intervención social en el barrio, lo que generó una movilización de profesionales del Estado y de miembros de las universidades quienes han realizado diversos estudios en esta población. Entre estos estudios destacan los relativos a la seguridad ciudadana, que revelan el aumento de las bandas de tráfico de drogas y la reproducción de modelos económicos basados en esta lógica, así como destacan la evolución del lado oscuro del capital social⁽⁴⁾.

“En diversos territorios de la periferia de la ciudad es posible observar barrios con niveles significativos de delincuencia y violencia, tanto en espacios privados como en espacios públicos. Así, junto a niveles significativos de violencia intrafamiliar se constatan hechos de violencia en los asaltos y robos a las personas, altos niveles de lesiones y violencia asociada al consumo y venta de drogas” (Dammert y Zúñiga, 2007).

³ Tabla 1 Percepción con respecto a ingresos del hogar capítulo II, pág. II Anexo de imágenes.

⁴Ver más información en Eissmaan y Lunecke 2008.

Producto de años de vivir en este entorno en donde se conjuga la pobreza y la exclusión social, se legitimó en PSA una cultura marginal, los grupos de tráfico de drogas se organizaron a partir de los años 90 en adelante, a partir de bandas de tráfico y delincuencia que eran anteriores a esa época y que incluso se remontan a los inicios de los barrios.

“Las bandas de tráfico de drogas generan una estructura que define roles específicos, cada uno de los cuales se sitúa dentro de una jerarquía formal y donde se utilizan las redes sociales presentes en la población para reclutar integrantes y manejar el tráfico, casi como para mantener un bajo perfil de la actividad, ya que utilizan las solidaridades y lealtades propias de quienes han padecido similares experiencias de estigmatización y violencia” (Eissmann y Lunecke).

En el mismo informe de seguridad de la Universidad Alberto Hurtado ratifica que es “posible percibir la existencia de una suerte de instalación de la violencia en las calles y pasajes de la población. La violencia está marcada fundamentalmente por el actuar cotidiano de las bandas del narcotráficos (disputas, balaceras, riñas y amenazas), la presencia de personas con evidente influencia del consumo de drogas y alcohol que generan episodios violentos, lo cual recluye a los pobladores hacia otros espacios en los cuales encuentre tranquilidad, donde aparecen las opciones del “auto encierro y el auto exilio” como la alternativa más recurrente” (Osua, 2007).

En relación a las oportunidades laborales, según el Osua, el 71,3% de los jefes de hogar trabaja fuera del barrio y de la comuna, trasladándose la mayoría de las veces a comunas cercanas, al centro de la ciudad y al sector oriente. A su vez, los menores que estudian, lo hacen mayoritariamente en establecimientos educacionales fuera de la comuna, esto es el 80% de los casos. En relación a los servicios públicos y sociales, la información del censo da cuenta de 30,5% se encuentran ubicados dentro del barrio y 31,3% alrededor de este, lo que determina un alto grado de accesibilidad a ellos. Así por ejemplo, el 71,9% de los encuestados por la Universidad Alberto Hurtado declara que los centros de salud a los que asiste se encuentran en el barrio o alrededores (Osua, 2007).

En resumen, a nivel socioeconómico de los hogares de PSA, se presentan rasgos de pobreza y exclusión social que caracterizan a la población, los cuales se relacionan principalmente con: los escasos ingresos con que cuentan, y que apenas les alcanzan para cubrir sus gastos mensuales. El alto número de hogares con jefatura femenina, los bajos niveles educativos, principalmente en las mujeres jefas de hogar; además del alto nivel de desempleo especialmente de su población joven y la inactividad juvenil, dan cuenta de esta problemática en el barrio.

Ante esta realidad, surgen alternativas comunitarias, como respuesta de los vecinos del barrio quienes buscan ayuda en organizaciones sociales legalmente instituidas, cuyo objetivo es tomar responsabilidad en la protección de los sectores socialmente más desprotegidos, en éste caso es la población infantil, los jóvenes y los adultos mayores. De esta manera, los grupos organizados se hacen cargo de implementar planes de trabajo comunitario que buscan apoyar a las personas que se encuentran en desprotección, es así como en este barrio encontramos más de 80 organizaciones sociales que buscan el desarrollo de habilidades culturales, artísticas, económicas y deportivas (⁵).

Como hemos visto en el contexto PSA tiene condiciones de pobreza y exclusión social, características, ahora revisaremos que han señalado diversos autores sobre estos dos conceptos de apoyo, como pobreza y exclusión social. Pobreza es un concepto muy utilizado, y por ende, es difícil de definir, pues involucra múltiples factores que varían de acuerdo a cada país, región o dependiendo de una época. Para comprender la naturaleza del concepto es necesario conocer en términos generales los diferentes enfoques que existen sobre la misma y que reflejan de una u otra manera determinados intereses.

Para el Banco Mundial, por ejemplo, la pobreza es sinónimo de hambre, es la carencia de protección, es estar enfermo y no tener cómo ir al médico, no poder ir a la escuela, no saber leer, no poder hablar correctamente, no tener un trabajo, tener miedo al futuro, es vivir al día, en este caso, pobreza es perder un hijo debido al uso de agua contaminada, es impotencia y carecer de representación y libertad (Romero, 2002). En otro documento, el BM define a la pobreza como un “fenómeno multidimensional, que incluye la incapacidad para satisfacer las necesidades básicas, falta de control sobre los recursos, falta de educación y desarrollo de destrezas, deficiente salud, desnutrición, falta de vivienda, acceso limitado al agua y a los servicios sanitarios, vulnerabilidad a los cambios bruscos, violencia y crimen, falta de libertad política y de expresión” (Romero, 2002)

En tanto, para la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), “La noción de pobreza expresa situaciones de carencia de recursos económicos o de condiciones de vida que la sociedad considera básicas de acuerdo con normas sociales de referencia que reflejan derechos sociales mínimos y objetivos públicos. Estas normas se expresan en términos tanto absolutos como relativos, y son variables en el tiempo y los diferentes espacios nacionales” (CEPAL, citado por Romero, 2002).

⁵ Gráfico 1 Organizaciones sociales en Santa Adriana Capítulo II, pág. IV anexo de imágenes.

Para referirnos a los términos netamente económicos, la pobreza significa carencia de ingresos suficientes con respecto al umbral de ingreso absoluto, o línea de pobreza, “que corresponde al costo de una canasta de consumo básico”. Relacionada con la línea de pobreza está la línea de indigencia, para la cual el umbral de ingresos apenas alcanza para satisfacer los requerimientos nutricionales básicos de una familia. La conceptualización de la pobreza a partir de los niveles de ingreso no permite explicar el acceso efectivo a los bienes y servicios fundamentales ni a la capacidad de elección por parte del consumidor y, por lo tanto, “revela sólo parcialmente el impacto de la disponibilidad monetaria sobre el bienestar, aunque se supone que el ingreso permite satisfacer las necesidades fundamentales” (Romero, 2002).

Otra definición de la pobreza está relacionada con el grado de satisfacción de las llamadas necesidades básicas, consideradas universales y que comprenden “una canasta mínima de consumo individual o familiar (alimentos, vivienda, vestuario, artículos del hogar), el acceso a los servicios básicos (salud y educación, agua potable, recolección de basura, alcantarillado, energía y transporte público), o ambos componentes”. A partir de lo anterior “la pobreza y su magnitud dependen del número y las características de las necesidades básicas consideradas”. Por su carácter generalmente discreto los índices de necesidades básicas “presentan limitaciones para estimar la dispersión de la pobreza, porque tienden a igualar a quien está apenas cerca del límite con quien se encuentra mucho más alejado” (Romero, 2002).

Por su parte, el segundo concepto de apoyo, exclusión social encontramos que también es un concepto multidimensional que tiene, al menos, cuatro características. La primera es el hecho de que algunos grupos son excluidos, a través de formas no económicas, del acceso a los bienes básicos y a los servicios que determinan el capital humano. Hay grupos que no tienen el mismo acceso a la educación, a la salud y a otros servicios, incluso si uno solo toma en cuenta las diferencias económicas de ingresos. Es claro que existe una discriminación en los accesos, debida a otros factores que pueden ser parte de una definición de la exclusión social. Es decir, no podemos delimitar la exclusión social desde un enfoque puramente económico, sino que por el contrario, debemos considerar distintas dimensiones, las cuales algunos autores sintetizan en tres: económica, social y cultural. La dimensión económica de la exclusión social se refiere a la relación de los sujetos con el sistema económico en general. La dimensión social alude a la ruptura de los lazos existentes entre los sujetos y las instituciones y otros grupos sociales. En tanto, que la dimensión cultural, se refiere tanto a la falta de integración al sistema educacional que posibilita a los sujetos adquirir las habilidades suficientes para desenvolverse en la sociedad y, por otra parte, a la falta de socialización e integración a mapas de normas y valores vigentes en la sociedad. (Lunecke, 2008).

De las diversas fuentes consultadas los autores señalan que cuando nos referimos a la exclusión no se apunta a un concepto estático, sino que dice relación con procesos que se van dando en el tiempo, y acumulando a medida que convergen y generan una disminución de las condiciones de vida de personas o grupos, con respecto al resto de la sociedad.

Estos procesos se desarrollan e interactúan con los distintos contextos socioeconómicos y culturales, así como con los sujetos que son parte de ellos. De este modo, se entiende que los sujetos, tanto individual como colectivamente, son capaces de participar e incidir en los procesos que les afectan, y no son sólo sujetos que reciben condiciones predeterminadas e inmodificables.

En cuanto a los resultados de la exclusión en sectores pobres y desaventajados, ello puede ser abordado desde los efectos que tiene en la calidad de vida y bienestar de las personas. En los contextos urbanos está determinada por la inequidad, entendida ésta no solamente en términos de ingresos económicos sino que también por la falta de accesos a servicios básicos, al sistema de protección social, a educación de calidad, al sistema laboral, que terminan excluyendo a los más pobres al acceso de oportunidades que mejoren sus condiciones de vida (Briceño 2002, citado por Lunecke, 2008).

A su vez, exclusión social también puede ser interpretado como la imposibilidad de un sujeto o grupo social para insertarse en la sociedad y en el mercado productivo, para de esta manera, ser un ciudadano pleno. Sobre esa base, en nuestro trabajo de tesis se considerarán como factores participantes de la exclusión social los siguientes elementos: La debilidad y escasez de los mecanismos de participación económica, social y política en la sociedad.

- La dificultad para influir en las decisiones políticas que afectan a los propios excluidos.
- La dificultad de aprovechar las oportunidades de inserción social debido a la situación general de marginación.
- La condición de pobreza, o de riesgo permanente de caer en ésta.

Por otro lado, estudios consultados sobre la nueva pobreza urbana y seguridad ciudadana dan cuenta de un aumento de la malignidad en territorios excluidos, especialmente en “aquellos vecindarios donde es posible observar una conversión de los antiguos asentamientos precarios de población trabajadora en concentración de población desempleada o sub empleada, políticamente marginales y en los cuales se potencian problemas sociales como el negocio de la droga, la delincuencia, la deserción escolar, el bajo rendimiento escolar y el embarazo adolescente todos elementos de desintegración social” (Sabatini, 2003, citado Lunecke, 2008).

En estos contextos, el surgimiento de mafias delincuenciales es un fenómeno frecuente de observar. Más allá de la motivación económica que congrega a los individuos para obtener beneficios económicos, lo que se observa también es la existencia de redes de protección en torno a las actividades ilegales (Gambetta, 1993, citado Lunecke, 2008). Este tipo de mafias especialmente aquellas vinculadas al tráfico de drogas, que se mueven más que por las lógicas del mercado, que por la lógica del poder y como lo destaca Krauthausen, “cada agrupación mafiosa ejerce el control sobre todas las actividades ilícitas que se desarrollan en su ámbito de circunscripción territorial” (Krauthausen, 1994, citado Lunecke, 2008).

Lo que hemos tratado de exponer en nuestro marco teórico, es que son diversos los autores, así como los campos de las ciencias sociales que se han ocupado del fenómeno de la pobreza y la exclusión social, llama la atención que los estudios realizados a la PSA, dan cuenta de un creciente aumento de las mafias vinculadas al narcotráfico, y relacionan directamente esto con la pobreza y la exclusión social, factores que serían el caldo de cultivo para que estos procesos continúen desarrollándose, por este motivo, las organizaciones sociales del barrio cumplen un importante rol preventivo y educativo en este barrio. En este sentido, el apoyo a las organizaciones sociales es fundamental para trabajar en mejorar las condiciones sociales, es aquí donde nuestro marco conceptual cobra particular importancia, pues como se expresa el desarrollo local aparece y nos sirve para reforzar la lógica del trabajo comunitario que se realiza en la PSA.

2.1. Desarrollo local

Una vez explicado el contexto socioeconómico del barrio, queremos ahora describir y explicar porqué en nuestro trabajo de tesis reconoceremos el concepto de desarrollo local, como la identificación y “el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad” (Agenda 21, 2006). Se consideran cómo potencialidades endógenas de cada territorio a los factores económicos y no económicos, entre estos últimos debemos destacar: los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales y paisajísticos, entre muchos otros. Por este motivo, este concepto nos sirve como punto de partida a la hora de reflexionar sobre el proyecto de intervención comunitaria FPT, cuya función es crear un espacio de protección para los menores de PSA, así presentarse como alternativa en el barrio.

Esto significa que el desarrollo local es un proceso orientado a la cooperación entre actores y públicos de diferentes niveles institucionales (locales, regionales, nacionales, internacionales), así como la cooperación entre el sector público y el privado son aspectos centrales del proceso. Para que éste sea viable, los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y

nuevas alianzas con actores extra locales. Llama la atención entre los documentos consultados, la Agenda 21 que nos señala que: “No es fácil pensar y actuar en el desarrollo local, demanda ser creativos, los sistemas locales que tengan mayor capacidad de innovación y los que cuenten con capacidades de resiliencia”. En este caso el documento explica lo que significa ser creativo. “Esencialmente es no aplicar soluciones viejas a problemas nuevos, supone la capacidad de vislumbrar escenarios futuros, de contemplar tendencias y de asumir riesgos, todo ello orientado a las sostenibilidad del propio sistema local en medio de tensiones globales”.

En el marco de que este proyecto de tesis que va dirigido puntualmente a la creación de un plan comunicacional, los nuevos conceptos desprendidos de la Agenda 21, son “glocal” o “glocalización”, que nos permiten expandir el horizonte en el cual se plantea un proyecto deportivo de barrio, como una iniciativa local, por lo tanto, bajo este nuevo prisma, se nos presenta como una organización “glocal”⁶, es decir, que desde su localidad consigue integrarse en un cuadro global. Agenda 21 nos propone el desafío de pensar nuestro mundo desde el desarrollo de la sociedad con sus propias características locales. “El desafío es aceptar que algunos viejos conceptos que guiaban el nuevo desarrollo, por ejemplo la autosuficiencia, alimentaria, energética, se han convertido hoy en prácticamente imposibles en una sociedad interdependiente y, sin embargo, han de continuar funcionando como ideas guía que señalan los caminos del cambio, las tendencias hacia las que necesariamente tenemos que ir variando. No podemos hablar de sistemas locales totalmente autosuficientes, pero si podemos considerar que a mayor autosuficiencia, mayor resistencia de un sistema local frente a perturbaciones y que a mayor dependencia del exterior, más vulnerable resulta el sistema” (Agenda 21, 2006).

Desde nuestra óptica, el desarrollo local no dispone de un cuerpo teórico propio o autónomo de las “teorías del desarrollo”. Por el contrario, existen diversas teorías del desarrollo que tienen diferentes implicancias en su forma de ver lo local. En los últimos años los procesos de globalización de la economía, la política y la cultura tienen una creciente incidencia en los territorios y sociedades concretas (lo local). Como consecuencia, aumentan los factores a tener en cuenta para el desarrollo de los territorios y crece la incertidumbre acerca de su futuro.

El desarrollo local nos ayuda porque se presenta como una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización. El desafío para las sociedades locales está planteado en términos de insertarse en lo global de manera competitiva, capitalizando al

Por definición, el término "glocal" se refiere al, individuo, grupo, división, unidad, organización y comunidad, que está dispuesto y es capaz de " pensar globalmente y actuar localmente" Agenda 21, 2006.

máximo posible sus capacidades por medio de las estrategias de los diferentes actores en la sociedad.

El desarrollo local se presenta por sobre todas las cosas, como una nueva manera de comprender y construir cada país. Por una parte, se hace visible el territorio completo, todas sus regiones, municipios y comunidades, no sólo como “problemas” o como “fuentes de diversas demandas”, sino también y principalmente como sujetos y generadores de democracia y desarrollo. Es necesario entonces romper con los enfoques que ven al desarrollo local como parte de la reforma del estado, o asociado a procesos de descentralización que, en definitiva, promueven el empobrecimiento de lo nacional y también de lo local. No entendemos el desarrollo local como compensación ante un “mal desarrollo” nacional, sino como una nueva forma de mirar y hacer.

Algunos de los aspectos que consideramos claves a la hora de hablar de desarrollo local: Se trata de un enfoque multidimensional e integrador. Es un enfoque que se define por las capacidades de articular lo local con lo global. Se trata de un proceso que requiere actores de desarrollo, que se orienta a la cooperación y negociación entre esos actores” (Gallicchio, 2004).

En términos más generales, entenderemos al desarrollo local “como un proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas– que interactúan en un territorio determinado, para impulsar, con la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas, es un proyecto común de desarrollo, que implica la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial. Con el fin de elevar la calidad de vida de cada familia, ciudadano y ciudadana que vive en ese territorio, contribuir al desarrollo del país, y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional” (Enríquez, 2003).

En resumen, queremos justificar y apoyar la implementación de la escuela FPT, como un proyecto que se enmarca dentro del desarrollo local, pues bajo este concepto podemos explicar el surgimiento de organizaciones que unidas por acciones solidarias, de cooperación y coordinadas entre sus miembros buscan mejorar la calidad de vida de sus habitantes, así como romper los círculos de la exclusión presentando nuevas oportunidades de integración dentro de la comunidad.

La idea ambiciosa de esta tesis es respaldar desde estas teorías la implementación de la escuela tenis en un barrio marginal, como un proyecto comunitario, que quiere insertarse dentro de los procesos de desarrollo local, y que se mira así mismo, dentro de un territorio local determinado con condiciones particulares, que busca la participación activa de la comunidad, en este caso

los menores y sus familias, que tiene una visión integradora y que utiliza el trabajo en redes con otras organizaciones. Ahora pasaremos al siguiente concepto utilizado en nuestra tesis, que es la intervención comunitaria, que para la investigación viene a ser la herramienta práctica con la que se manifiesta el desarrollo local en la PSA.

2.2. Intervención comunitaria

Luego de definir el desarrollo local como parte de nuestras bases teóricas, recurriremos a la intervención comunitaria, como el segundo concepto de base que conforma nuestro modelo de investigación, esta disciplina es una rama de la psicología comunitaria, que ha sido utilizada por múltiples disciplinas entre las que contamos la sociología de intervención, la antropología, entre otros, uno de los antecedentes que utilizaremos es que intervención comunitaria, data que parte en 1960 vinculada al campo de la salud mental, el surgimiento de esta rama de la psicología se genera producto de una serie de fuerzas y factores (técnicos, profesionales y sociopolíticos) que se dieron posterior a la segunda guerra mundial, así como el activismo e intervencionismo de científicos sociales auspiciados por el momento histórico de ebullición y apertura al cambio social de los años 60.

Para Alipio Sánchez, serán los años 1963-1965 bajo la administración del presidente norteamericano, John Kennedy, donde se aprobaron la creación de cientos de centros de salud mental comunitarios, que serían los núcleos básicos del movimiento comunitario. Es así que en 1965 Kennedy se reunió con un grupo de psicólogos que ya trabajaban en la comunidad, en conjunto elaboraron una propuesta que asigna al psicólogo el papel de cambio social, así definir su participación en la crisis y cambios sociopolíticos en marcha dentro de los diversos ámbitos en que se trabaja: salud, educación, justicia, bienestar social entre otros.

Entre uno de sus principales objetivo o las metas comúnmente conocidas de la intervención comunitaria son, la salud mental positiva, que pretende trascender los conceptos médicos de base (enfermedad) a través de su complemento positivo, la salud. La calidad de vida, cercana al concepto anterior, pero enfatizando los componentes subjetivos y cualitativos, dinámicos y cotidianos, frente a los meramente cuantitativos, objetivos y estructurales, así como, los aspectos ecológico ambientales y su percepción psicológica. Competencia, una idea en principio individual y de procedencia netamente anglosajona que subraya el crecimiento a través de la acción y dominio del entorno frente a la autorrelación y a la afiliación social.

Las funciones o dimensiones básicas de la intervención comunitaria es que trata básicamente de reconocer, descubrir y potenciar esos recursos, por ejemplo: Liderazgo, información relevante, afecto o capacidad de ayuda, ya sea directamente para conseguir objetivos de desarrollo

personal o comunitario, como en la “auto ayuda”, o indirectamente, usando la capacidad de ayuda de algunos para resolver problemas de otros a través de estrategias escalonadas, como la consulta o el apoyo a para-profesionales.

La prevención es función clásica de la intervención comunitaria, usado sobre todo en el campo de la reconstrucción social y comunitaria, dimensión que contrarresta la desintegración social o familiar ya citada como el origen de muchos problemas comunitarios. Las comunidades terapéuticas: Los centros y familias de acogida: los grupos de acogida o en un nivel más global, la creación de redes de apoyo, ilustran esta función.

El cambio social y comunitario, es la función más genuinamente comunitaria y la más ambiciosa en términos de objetivos y cobertura poblacional, según muchos, pero la más infrecuentemente practicada por razones obvias. Incluye, en esencia, la modificación de los sistemas sociales existentes o la creación de otros nuevos en todas sus variantes conceptuales y operativas: acción social desde abajo ejemplificada por la “organización de la comunidad” desarrollo de comunidad, cambio institucional, creación de programas, desarrollo organizacional” (Sánchez 1988).

Si entendemos a la intervención comunitaria, como la acción de los miembros de un colectivo o barrio, que se organizan con el objetivo de solucionar y prevenir los efectos de problemáticas sociales como la drogadicción y la violencia, para ello, utilizan la articulación de los vecinos, su organización política y su acción directa en el barrio, con el fin de reducir las condiciones problemáticas, son bajo estos contextos, en los que nace la escuela FPT, que se crea como una alternativa social, para desarrollar el deporte, cultivar la sana competencia, así también para prevenir el consumo de drogas en los menores, y busca desarrollar las capacidades de liderazgo y las habilidades sociales de los menores.

Para la escuela FPT, la intervención comunitaria se transforma en una herramienta metodológica de trabajo directo con niños en condición de riesgo, sus componentes son la territorialización, que el enraizamiento con la cultura del barrio y la comunidad en general; la participación en la resolución de problemas locales en que ellos adoptan un rol activo, también tiene una visión integradora de la sociedad, así como desarrolla el trabajo en redes, todo esto, en medio de un barrio con problemas sociales antes descrito. Sin embargo, la función de la escuela de tenis, no ha contado con el apoyo local ni gubernamental, por este motivo, es que nos cuestionamos su trabajo comunicacional, reconociendo que la institución no ha difundido su labor social en el barrio, así como tampoco ha resaltado la importancia de atender a la población más desposeída. Por este motivo, utilizaremos el marketing social que buscará que la

organización social pueda comunicar su función institucional y los beneficios sociales que tiene el deporte.

2.3. Marketing social

El tercer concepto que viene a formar la última pieza del modelo propuesto, que servirá de base para la construcción del plan comunicacional de la escuela FPT, el marketing social, fue propuesto por Kotler y Roberto, quienes utilizaron las técnicas del marketing comercial para la promoción de una “causa” o “idea social”. Desde entonces, el término pasó a significar una tecnología de administración para ser aplicados en campañas o proyectos de cambios de conductas sociales.

El marketing social nos recomienda utilizar las herramientas como: segmentación del mercado, búsqueda de consumidores, desarrollo y test de conceptos de productos, comunicación directa, facilitación, incentivos u teoría del cambio para maximizar la respuesta a los públicos escogidos como “*target*”. Para esta tesis, el marketing social es una estrategia de cambio de comportamiento. Éste combina los mejores elementos de los enfoques tradicionales del cambio social en un esquema integrado de planeamiento, acción y aprovecha los avances de la tecnología de las comunicaciones y la capacidad del marketing.

El objetivo del marketing social es el abandono de una idea o comportamiento adverso, o la adopción de nuevas ideas. Para ello, el “producto” que se pone en el mercado son “ideas” o “comportamientos”. Para Kotler y Roberto, una “idea social” a ser colocada en el mercado puede ser una “actitud” un “valor” o una “práctica social”. Puede ser la ocurrencia de una única acción, como vacunarse. También puede ser el establecimiento de un padrón alterado de comportamiento, como dejar de fumar o usar preservativos para controlar la natalidad y prevenir el Sida.

Para estos autores el marketing social “gira en torno al conocimiento adquirido a través de las prácticas empresariales: El establecimiento de objetivos medibles, búsqueda de las necesidades humanas, el direccionamiento de productos para grupos especializados de consumidores, la tecnología de posicionamiento de productos que atiendan a necesidades y deseos humanos y la comunicación eficaz de sus ventajas, la constante vigilancia de alteraciones en el medio ambiente y la capacidad de adaptarse al cambio”.

En la construcción del plan comunicacional FPT 2011 utilizaremos las técnicas del marketing social, para coordinar el trabajo de elaboración y difusión del proyecto FPT, de esta manera,

esta disciplina nos recomienda pensar que la escuela es un producto, que requiere pensar su futuro apelando a contribuir a la valoración pública del proyecto (⁷).

Este tercer concepto, en términos prácticos nos servirá como la herramienta de venta y promoción para que la escuela FPT pueda conseguir diferentes tipos de apoyos, así como el mecanismo para difundir el trabajo realizado y darlo a conocer entre la opinión pública.

2.4. Comunicación en las ong's

Para mejorar las comunicaciones en la escuela FPT, es importante recurrir a los autores que han planteado la importancia que las organizaciones no gubernamentales (ong's,) puedan difundir su trabajo en este sentido “toda la comunicación generada por la empresa tiene un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello, se marcan una serie de objetivos secundarios, todos ellos confluyentes en la consecución del objetivo primario. Es necesario que la organización proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva, y que éstos a su vez la perciban de igual modo” (López, 1990) Dentro de las bases del trabajo comunicacional, tenemos que destacar que conseguir estar visible ante el público no significa solamente aparecer y participar activamente en los medios de comunicación tradicionales. Lo más relevante es que con la buena utilización de las estrategias comunicacionales se puede conseguir que una organización se destaque de otras en su ámbito de acción, lo que se transforma en mejores formas de negociación.

En este sentido, las organizaciones comunitarias pueden realizar un importante aporte proporcionando presencia en el espacio público a problemas sociales relevantes, como es el caso el abandono y la exclusión social en PSA. Para que estos proyectos puedan desarrollarse exitosamente se requiere del conocimiento del entorno en que se desarrolla la organización, las redes de amigos y contactos que tiene, así como tener en cuenta cuáles son los medios de comunicación adecuados para difundir su labor.

El desarrollo de las habilidades comunicativas y la adquisición de herramientas para favorecer las posibilidades de la organización comunitaria como emisor, requieren un proceso de aprendizaje y crecimiento. Cada organización produce hechos culturales y políticos y debería estar en condiciones de emitir mensajes, propuestas, saberes y opiniones interesantes e importantes para toda la sociedad.

⁷ Diagrama 1 modelo del marco teórico FPT 2011, Capítulo II, página I anexo de imágenes.

La progresiva profesionalización de comunicación en las ong's, deben aplicarse y desarrollarse las técnicas profesionales como el marketing social. “Los vendedores de productos de consumo son generalmente eficaces, mientras que los “vendedores” de causas sociales son generalmente ineficaces” (Kotler 1991). Esta constatación ha llevado que desde principios de los años 90 se haya producido una explosión bibliográfica entorno a la gestión y el *management* en las ong's. El objetivo del marketing social, según Kotler, es originar el cambio social que mejore la vida. Este es el desafío último al cual han de responder las nuevas técnicas de gestión aplicadas a las entidades sin ánimo de lucro. Por su parte, Wiebe otro autor, concluye que cuanto más se parece una campaña de cambio social a una campaña de un producto comercial más probable es que tenga éxito. ¿Por qué no vender la solidaridad como se vende un jabón?

Siguiendo esta lógica, Mario Kaplún, destacado comunicador popular en América latina plantea que: “La mayoría de las organizaciones ha ignorado a la comunicación como parte importante de sus planteamientos. Comunicación tanto para la difusión de su proyecto, de su posición, de sus denuncias y sus planes, como para hablar de derecho ciudadano a la comunicación. Plantear la democratización de la comunicación es plantear la democratización de la sociedad y viceversa”. (Citado por Gerbaldo, 1992)

En nuestro trabajo establecemos que las organizaciones sociales colaboran para que distintas problemáticas sociales que las motivan, se instalen en la agenda pública, es decir, aquello que aparece como importante en las emisiones de los medios masivos de comunicación. Esas problemáticas pueden llamar la atención de la población en general y motivarla a apoyar las distintas iniciativas.

III. Metodología de Investigación

3.1. Presentación y desarrollo de la metodología

En este capítulo presentaremos el proceso metodológico con el cual se construyó el plan comunicacional FPT 2011, aquí se realizaron una serie de pasos que nos permitieron desarrollar nuestra tesis. En primera instancia elegimos la aplicación y utilización de métodos cualitativos y cuantitativos, que nos permitirán acercarnos de mejor forma a nuestro objeto de estudio, delimitarlo y en base a los resultados de esta investigación, utilizarlos para construir el plan comunicacional.

La primera etapa del trabajo consistió en el levantamiento de información, para ello, se procedió a la recopilación de material institucional, entre los que se destacan elementos de la comunicación interna y externa. En esta etapa, también se acompañó con una pesquisa bibliográfica, que incluyeron definición de conceptos como: pobreza y exclusión social, incluyó búsquedas sobre desarrollo local, intervención comunitaria y marketing social, esta etapa finalizó con el estudio de investigaciones relativas a la PSA, y sus problemáticas sociales. De esta manera, por medio del análisis documental, conseguimos tener información organizada que nos permite conocer claramente el medioambiente en donde se realizará la intervención comunicacional.

La segunda etapa del trabajo empírico se contempla el desarrollo y aplicación de investigación de campo, para ello se utilizaron, estadísticas del barrio, como la elaboración de entrevistas, y encuestas a miembros de la escuela FPT. Una vez realizadas las entrevistas y las encuestas se procedió, a analizar cualitativamente y cuantitativamente la información obtenida, Con los resultados obtenidos en esta etapa, se procedió a la creación del Plan comunicacional, que se realiza como trabajo práctico en la última etapa de este trabajo de tesis (⁸).

3.2. Levantamiento de información

El primer paso de la elaboración del plan de comunicación FPT 2011, fue obtener información relevante sobre la organización comunitaria y de todos aquellos aspectos sociales o ambientales que pueden afectarla. El levantamiento de información institucional, nos sirvió para responder a la pregunta ¿Cómo se han realizado las comunicaciones en la organización? ¿Cuáles han sido los principales medios de comunicación utilizados? Entre las interrogantes, también se buscó

⁸ Ver Tabla 2 Metodología aplicada, Capítulo III, pág. III Anexo de imágenes.

descubrir cuáles son las fortalezas institucionales, las oportunidades que tiene FPT y cuáles son las amenazas que existen pueden afectarla.

Para trabajar el levantamiento recurrimos a las fuentes directas entre los que se trabajó directamente con los directivos. En el proceso de recopilación de información institucional se encontraron distintos tipos de documentos, entre los que contamos con archivos de imágenes, videos y material de prensa, así se consiguió acceso a las redes sociales y sitios web de la institución.

Con el objetivo de organizar y archivar los documentos recolectados utilizamos la herramienta metodológica de análisis documental, con lo que se construyó el corpus de nuestro trabajo de tesis, que después fue analizado por medio de una metodología cualitativa y cuantitativa.

3.3. Estudio y métodos utilizados

Además de consultar documentación institucional, como material bibliográfico, para establecer el diagnóstico de la situación de partida de la escuela FPT. Para la investigación también se seleccionaron fuentes externas a la escuela, desde esta perspectiva nos permitió responder ¿Cuál es la imagen que las personas tienen de la institución?

En el caso de las fuentes directas, se definió utilizar las siguientes herramientas metodológicas, para los tres directivos de la organización, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, con esta información nos permitirá conocer el funcionamiento interno de la escuela, así como los principales problemas de la organización. Así se obtuvo de primera fuente cuál es la visión que los directivos tienen de la institución, así como cuáles son los valores que quieren transmitir, y determinar claramente cuáles son sus objetivos institucionales y cuáles serán los medios que se utilizarán para conseguir difundir el proyecto FPT.

Las otras fuentes directas fueron los alumnos, para conocer la opinión de ellos, se realizaron encuestas cerradas a 11 menores de la escuela FPT, los que fueron seleccionados según su acceso a internet, tanto como a *Facebook* y *MSN*. La encuesta buscó conocer el nivel de conocimiento que los menores tienen de la escuela, su visión de la organización, así como saber cuáles son sus medios de comunicación más utilizados.

Por su parte, para conocer la percepción del público, se trabajaron con las fuentes externas a la escuela FPT, ya que esto proporciona datos de primera mano sobre aspectos tales como la naturaleza (positiva o negativa) de la predisposición pública hacia la entidad, el modo en que ésta es percibida por sus grupos de interés y el tratamiento informativo que le dispensan los profesionales de la comunicación.

Para ello, se encuestaron a 20 personas elegidas aleatoriamente, estas tenían alguna cercanía con la institución. El objetivo era conocer el nivel de percepción que ellos tienen de la organización. De esta manera, nos servirá de antecedente para perfilar y delinear al público objetivo de la escuela FPT y de esta forma, desarrollar las futuras estrategias comunicacionales. Todo este trabajo de campo, el que incluye, entrevistas y encuestas se hicieron posible gracias a las herramientas que nos entrega el web 2.0, las encuestas fueron montadas en una plataforma Google.doc, las que fueron distribuidas por la red social Facebook (⁹).

3.4. Análisis y procesamiento de la información.

Una vez agrupada y clasificada la información institucional, pasamos a la etapa de análisis de la información, esto se realizó de la siguiente manera. El material relativo a los medios de comunicación y prensa en internet, fueron procesadas mediante análisis de contenido, específicamente con el software *Wordle Create* (¹⁰), con esta herramienta se analizaron todos los materiales de prensa escrita que fueron pesquisados, de esta manera, nos permitió conocer cuál es la imagen de la escuela en los medios de comunicación y cómo han construido un discurso sobre la escuela FPT.

En esta etapa, también se procedió al análisis cuantitativo y cualitativo de los medios de comunicación utilizados por la escuela FPT, entre los que se encuentran, el sitio web, *Facebook*, *Flickr* (¹¹) y *Youtube* (¹²). En cuanto, para el análisis de las entrevistas realizadas a los directores, se procesaron por medio de análisis cualitativo, mientras que las encuestas que se realizaron tanto a los alumnos, como a los amigos de la institución, fueron estudiadas desde metodología cuantitativa, para ello, se utilizaron las herramientas de estadísticas que nos entrega google.doc.

En esta etapa del desarrollo metodológico, y en base a la información recopilada en las referencias bibliográficas y estadísticas, se procedió a definir en detalle al público objetivo que buscará atingir el nuevo proceso comunicacional de la escuela FPT.

3.5. Entrevistas a Directivos

La entrevista a los directores buscaba conocer de mejor manera cuales son los planes que ellos tienen para la organización y cuáles han sido los principales problemas en su desarrollo. Tal como lo demuestran los análisis cualitativos a las entrevistas realizadas a los tres directores,

⁹ Diagrama 2 marketing social en escuela FPT, Capítulo III, pág. II Anexo de imágenes.

¹⁰ Ver imagen 1 Wordle Create, Capítulo III, pág. III Anexo de imágenes.

¹¹ Ver imagen 2 Flickr, Capítulo III, pág. III Anexo de imágenes.

¹² Ver imagen 3 Youtube, Capítulo III, pág. III Anexo de imágenes.

quienes coinciden en que los problemas de la institución son principalmente la falta de recursos financieros y humanos. Podemos ver que otro de los puntos coincidentes entre los directivos, es que existe una carencia en la forma de como se trabajan las comunicaciones en la organización. En cuanto a comunicación, podemos dividir los principales problemas en la comunicación interna y externa, mientras que para la primera se ve reflejada en la falta de articulación con los alumnos y sus padres, así como la falta de difusión de los valores institucionales como la misión/ misión, esto se puede ver reflejado en la poca participación de los padres en los procesos de desarrollo institucional. En de comunicación externa y modos de financiamiento, los directivos reconocen que los recursos pueden llegar a la escuela una vez que se instalen nuevos procesos de comunicación, que sean articulados y direccionados para fortalecer la red social y conseguir auspicios por diversas fuentes ⁽¹³⁾. Los siguientes puntos son presentados en bases a las entrevistas realizadas.

- **Principales problemas.**

“Nuestros problemas son variados, no tenemos todavía un política clara de financiamiento, un estructura funcional, nos falta definir cuáles son nuestros productos, talleres, alianzas etc. Además comunicacionalmente no estamos generando retroalimentación. Carecemos de una estructura organizacional clara y definida, estamos solos y el apoyo esta débil”. Richard Quintana, Director FPT.

“Nosotros necesitamos ayuda en financiamiento, es lo primero, ahora necesitamos llegar a conseguir auspiciadores, y así como llegar apoyo del gobierno, vía la municipalidad de Lo Espejo, así como apoyo de las instituciones del gobierno, como Chiledeportes”. Diego Contreras, Tesorero FPT.

“Falta de establecimiento en las funciones de quienes ayudan, organizar de mejor forma el poco tiempo y los pocos recursos que tenemos, eso sería en términos organizaciones, también nos queda mucho que mejorar en el aspecto deportivo”. Hans Quiroz, Secretario.

- **Ideal de institución**

“FPT tiene que llegar a consolidarse como proyecto de intervención comunitaria, los sueños que me motivan es llegar a construir una empresa social, con respaldo y que genere rentabilidad social, una institución que consiga financiarse sola, generar capital social positivo, mejorar la

¹³ Ver resultados de entrevistas y encuestas págs. VIII, IX y X, Anexo de Imágenes.

calidad de vida del barrio, y lo mejor y lo más importante generar un proyecto de desarrollo para integrar a la población dentro de Chile y del mundo”. Director Richard Quintana.

“Yo quiero que la misma escuela siga adelante, con la misma idea, pero con mejor infraestructura y ayuda de algunas instituciones, a veces nosotros nos sentimos sin el apoyo del gobierno, nos dejan un poco, pero tenemos que crecer y conseguir que nos construyan el club de tenis, esperamos que el gobierno nos ayude con eso”. Tesorero, Diego Contreras

3.6. Encuestas a amigos y conocidos de FPT

Las encuestas realizadas a los 20 amigos y conocidos de FPT, tocaron diferentes tópicos, entre los que se buscaba conocer ¿Cómo ven las personas a la institución? Y ¿Cuál es la valoración del deporte como herramienta de intervención comunitaria? Así como determinar los niveles de cercanía con la escuela FPT, y descubrir cuáles han sido los medios de comunicación por los cuales se ha informado el trabajo institucional. La mayoría de los encuestados (68%), asocia a la escuela como un proyecto social, en tanto, sólo el 27% considera que la escuela es netamente deportiva. Mientras que un 5% considera que es un proyecto enmarcado dentro de los conceptos preventivos.

En las encuestas se interpreta una valoración positiva del deporte como herramienta para ayudar a los menores a cambiar conductas negativas, llegando al 45%. Uno de los puntos que destacan es que el 82% de las personas encuestadas dice conocer los motivos que inspiran la escuela, el 18% no lo conoce. A su vez, el 100% de los encuestados está de acuerdo con tener mayor información de la institución. En cuanto a cercanía con la escuela, el 55% se considera cercano a la escuela, mientras que el 45% no se considera cercano.

3.7. Encuestas a alumnos

En tanto, las encuestas realizadas a los alumnos se busco conocer claramente ¿Cómo ven los alumnos a la institución? Se intentó determinar si conocen los valores institucionales, tal como la visión/misión, así como si tienen claro si ellos logran entender cómo se financia la escuela FPT. Otro de los objetivos de la encuesta es conseguir saber ¿Cómo se comunican los alumnos? Así determinar claramente cuáles son los medios de comunicación por los cuales se informan y se comunican.

En los resultados, de los 12 alumnos encuestados (¹⁴), ocho asocian la labor de FPT al desarrollo deportivo, 3 entienden que la escuela tiene un rol deportivo y sólo 1 reconoce que la escuela tiene una labor preventiva.

En cuanto a conocimiento de la misión/visión, en su gran mayoría no conocen los motivos, sin embargo, tienen una percepción de la labor que realiza la escuela FPT.

En cuanto al financiamiento institucional, ocho de los menores reconocen que la escuela se financia por el trabajo de la directiva, cuatro piensan que es un trabajo compartido, lo que refleja que no conocen la forma de financiamiento de la escuela.

Ante la pregunta de quién sería la responsabilidad de financiar la escuela, los alumnos creen que la responsabilidad del financiamiento es de Chiledeportes (Secretaría del Deporte Chile). La pregunta 10 de la encuesta demuestra que la mayoría de los menores adjudican la responsabilidad de financiamiento a Chiledeportes, en tanto el 5% cree que debería ser de los padres y los apoderados quienes deberían asumir la responsabilidad financiera de la escuela FPT.

Con todos estos antecedentes finales y en vista a la información recopilada, podremos comenzar a elaborar el plan comunicacional de la escuela FPT para el año 2011, utilizando todos los datos estadísticos y metodológicos que hemos aplicado en la etapa de investigación, los que pasamos a proyectar en el próximo capítulo en donde desarrollamos el plan comunicacional.

III. Plan comunicacional FPT 2011

En el capítulo pasado descubrimos y reconocimos en base a datos empíricos cuáles son las principales debilidades de la escuela FPT como organización social. En el presente capítulo expondremos el Plan de comunicaciones, tomando como base los resultados expuestos en la sección anterior, de esta manera, se buscará orientar la comunicaciones por medio de un proceso programado y desarrollado estratégicamente, a partir de la investigación recabada, para darle así proyección a los conceptos teóricos de nuestra tesis.

Lo primero que tenemos que explicar y definir en términos generales, qué entendemos por plan comunicacional, para nuestra tesis, definimos que es una herramienta para mantener perfectamente informada a la institución acerca del estado de opinión de los diversos públicos, acerca del posicionamiento y de la imagen pública. En cuanto a costos, dejamos claro que la escuela FPT, no tiene recursos como para financiar costosos estudios de esta naturaleza. Por lo

¹⁴ Ver resultados de entrevistas y encuestas pág. VIII, IX, X Anexo de imágenes.

que se debe organizar la comunicación desde un punto de vista estratégico que contemple el mínimo de inversión.

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN Y DESTINATARIOS POTENCIALES

Una de las primeras tareas a realizar en todo plan comunicacional es el diagnóstico de la situación comunicativa de la organización, aquí se buscará destacar con máxima precisión las principales problemáticas que afectan a la escuela, sus debilidades, así como los principales factores ambientales y las amenazas posibles, así como también definir en base a los antecedentes estadísticos y sociales, cuales son las oportunidades que tiene la organización y cómo puede aprovecharlas. Para enumerar las principales debilidades que afectan a la organización, nos basaremos fundamentalmente en la investigación de campo realizada, para ello, estableceremos los puntos claves que la intervención comunicacional tiene que abordar, para reducir las debilidades comunicativas y potenciar las fortalezas institucionales.

El primer problema comunicacional detectado es que la organización no ha trabajado las comunicaciones organizadamente, para ello comenzaremos por focalizar las comunicaciones en público interno y externo.

Otro de los problemas detectados es que la escuela FPT, no ha conseguido difundir su misión/visión entre sus alumnos, tal como lo demuestran los análisis cuantitativos realizados en la investigación de campo. En los análisis cualitativos realizados se observa que la misión/visión no ha sido utilizada de forma estratégica ni es difundida por la organización. Entendiendo que la comunicación estratégica en toda empresa tiene como función primaria que la misión sea conocida.

En términos de la utilización de imagen corporativa, nos refleja que la escuela no tiene una imagen definida, del análisis cualitativo realizado tanto en documentos institucionales, entre las que encontramos fichas y papelería en general, se puede apreciar que existe una carencia de la imagen institucional, así también podemos ver la ausencia de ésta en los distintos sitios utilizados en internet.

Como señala nuestro marco teórico, es fundamental en toda empresa u organización social que esta proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva, para que los públicos puedan percibirla de igual modo.

En cuanto a comunicación con el público externo, en la investigación realizada se puede determinar que durante sus ocho años de vida, la institución tampoco ha tenido una línea formal de comunicaciones ni un planeamiento estratégico, sin embargo, atisbamos que han utilizado diferentes herramientas comunicacionales para relacionarse con sus públicos. Durante la

investigación se analizó el sitio web ⁽¹⁵⁾, así también como se estudió la presencia de la institución en redes sociales como *Facebook*, sitios web como *Youtube* y *Flickr*, como la participación de en los medios de comunicación social, radios, televisión y periódicos.

A modo de resumen, podemos determinar que el principal problema comunicacional de FPT, es la falta de visión estratégica que conjuge la imagen y la comunicación institucional, así como que se establezcan metas y objetivos claros. A pesar que la organización intentó trabajar esta parte, el plan no fue exitoso por falta de una estrategia clara y definida. Por este motivo, se pretende unificar la imagen de la escuela FPT, en todos sus aspectos, que incluya desde sus páginas en las redes sociales, hasta los documentos y papelería que se utilizan a diario, así como elaborar una estrategia general que contemple una línea de acción estratificada, con metas definidas y calendarizada.

Una de las principales oportunidades que se pueden ver en el mediano y largo plazo, es que dentro del proceso de recuperación urbana que está realizando el Programa Quiero Mi Barrio (PQMB), del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Minvu) que busca la recuperación urbana y social de la PSA. Dentro de este ámbito la organización está postulando a la construcción del un centro deportivo en el barrio, que todavía no se concreta, esto pues según las autoridades del PQMB, la escuela no cuenta con un suficiente número de alumnos para realizar una inversión en un centro deportivo.

3.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN FPT 2011

El principal objetivo del plan de comunicaciones, será segmentar a los públicos objetivos de la escuela FPT, para así conseguir aumentar los niveles de conocimiento institucional, tanto en alumnos de la escuela FPT, como en sus amigos cercanos y socios. Para realizar esto se proyectará la imagen deseada de la institución.

Los objetivos principales del plan comunicacional FPT 2011 es:

- Desarrollar la comunicación interna y externa.
- Definir públicos objetivos
- Explotar la presencia mediática de la FPT.

¹⁵ El Web site fue cerrado en Abril de 2011 producto del no pago del DNS (Domain Name Server).

- **MEDICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS**

Para medir el cumplimiento de las metas y los objetivos comunicacionales trazados en este plan comunicacional, se realizarán en base a encuestas de medición que se aplicarán cada seis meses, con estas herramientas buscaremos establecer si los objetivos fueron cumplidos, para ello, utilizaremos métodos cuantitativos y cualitativos, tal como se realizó en la etapa de investigación y como lo sugiere el marketing social, el monitoreo y los test se realizarán periódicamente para cualificar la forma en que se comunica, lo que nos servirá de guía para conocer el avance del plan comunicacional y su efectividad.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para esta nueva etapa de la escuela FPT, tenemos que partir de la base que la institución tiene limitantes en la cantidad de recursos humanos y financieros, para ello, la organización rearticulará su equipo directivo, en el que se incluirán dos áreas nuevas, entre las que encontramos el área de comunicaciones, así como un área de relaciones internacionales. La primera será la encargada de asesorar a la dirección en las comunicaciones de la organización, por su parte, el área de relaciones internacionales, será la encargada de publicitar y conseguir fondos de diferentes estamentos tanto privados como públicos en Europa.

Como parte de nuestras comunicaciones estratégicas, se utilizaron las diferentes herramientas del web 2.0 que servirán para comunicar y difundir los mensajes de la escuela FPT en el presente año. Es importante recalcar, que teniendo en cuenta la dimensión de la escuela y su actual estructura, no se buscará ampliar en un número definido de alumnos (30), pues la organización no tiene capacidad para recibir a más alumnos, pues esto podría perjudicar a la escuela, por este motivo, este plan comunicacional se irá estableciendo paso a paso, para conseguir primero fidelizar a los alumnos que ya están en la escuela de tenis, para luego, pensar en el crecimiento de la plantilla de integrantes.

3.4. ESCUELA FPT EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INTERNET

En cuanto a la participación de la escuela FPT en los medios, podemos describir en términos cuantitativos la aparición tanto en: televisión (3 veces), diarios (2 veces), revistas (1 vez), internet (4 veces) y radio (3 veces). En cuanto el análisis de contenido de los medios escritos y televisión, destacan el contexto de violencia que se vive en PSA, apelan frecuentemente a exponer la delincuencia y el narcotráfico, no así el principal argumento de la escuela que es

desarrollar y crear espacios públicos protegidos, para que los menores puedan trabajar en la superación de los problemas sociales (¹⁶).

3.5. UTILIZACIÓN DE WEB 2.0 Y REDES SOCIALES

La escuela FPT mantuvo un sitio web activo entre los años 2007-2011, en el comienzo el sitio sirvió para publicar noticias de la escuela, fotos y videos, sin embargo, el diseño del web no cumplía con la función de un sitio web institucional como tal, pues fue diseñado como un blog. El sitio hasta antes de su cierre, tenía un archivo histórico de noticias publicadas, en el que se clasifican 51 notas, en las que se encuentran difusión sobre los resultados de partidos y torneos en los que participó la organización, también tenía noticias y análisis relativos al tenis profesional (¹⁷).

Actualmente el sitio está cerrado, esto porque la organización no contó con recursos para financiar el dominio, podemos señalar que hasta su cierre, el web no estaba actualizado, tampoco tenía un diseño adecuado, por lo que no se podía exponer de buena forma la información institucional.

En cuanto a la presentación formal del contenido, la plataforma Bligoo del sitio era muy limitada, se presenta como un simple documento, en el cual era difícil utilizar imágenes, pues el sitio estaba contaminado por publicidad, lo que impide entregar una imagen corporativa de la institución, pues el web no permitía la navegación, tampoco entrega acceso a galerías de imágenes institucionales, como a las noticias relevantes de la escuela, podemos determinar que se trata de un intento de comunicar, pero que no ha tenido coherencia dentro de una comunicación global, se trata de un intento por mejorar las comunicaciones, pero que en consistencia carece un trabajo planificado y un desarrollo establecido por patrones y criterios claros.

En cuanto a herramientas 2.0 la escuela FPT demuestra una actividad importante en su *Facebook* (¹⁸), en el que ya cuenta con más de 1200 amigos, por lo que nos permite deducir que tiene una buena plataforma de comunicación, que le permitiría comunicar la información relevante a sus amigos y redes, sin embargo, el sitio tampoco muestra actividad ni actualizaciones recientes, no se utiliza de forma que permita comunicar la labor social de la escuela, tampoco se incluyen los nuevos desafíos institucionales, es importante destacar que la

¹⁶ Grafico 2 Participación de FPT en los medios de comunicación, Capítulo IV, pág. IV anexo de imágenes.

¹⁷ Imagen 3 sitio web FPT 2010, Capítulo IV, pág. V Anexo de imágenes.

¹⁸ Imagen 4 Facebook, Capítulo IV, pág. V anexo de imágenes.

instantaneidad de esta herramienta, permiten a una organización hacerse más visible y comenzar a generar adhesión del público.

En *Flickr* existen un número importante de fotografías que pueden ser utilizadas por la escuela, sin embargo, la organización perdió la cuenta por lo que no se puede actualizar, a pesar de esto, esta herramienta sirve como un repositorio de imágenes para la organización.

El grupo cuenta con un canal en *Youtube*, en el que existen 3 videos, en los que se clasifican en un documental, presentado en un concurso en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2007 en el marco de proyectos de integración social.

Para delinear el desarrollo de la web, se propone que en el mediano plazo se debe construir un sitio web que contemple un diseño dinámico (el que no será estudio de la tesis), en el cual se consideren la versatilidad de las herramientas 2.0 que pueda servir de plataforma comunicativa para la institución, así como de retroalimentación para medir la imagen pública de la escuela FPT. El sitio debe expresar claramente los valores institucionales, resaltar la misión/visión de la escuela y destacar el logotipo institucional. Como todo web debe tener un repositorio de imágenes y videos, así como la información relativa a la institución y sus propias noticias. Por medio de la utilización del sitio web se pueden coordinar las acciones y las distintas iniciativas que buscan posicionar a la escuela FPT, para con tiempo y mediante una planificación transformarse en un interlocutor válido ante la comunidad utilizando las redes sociales como principal herramienta de difusión. La escuela FPT debe conseguir difundir sus mensajes destacando su labor de desarrollo local de la PSA, así como intervención comunitaria que realizan, generando material e información relativa al trabajo realizado en terreno, exponiendo y difundiendo la labor por medio de una la plataforma digital tal como nos señalan las encuestas realizadas los alumnos de la escuela y nuestros amigos se encuentran preferente en las redes sociales, por lo tanto, buscaremos al público objetivo mediante estas herramientas.

3.6. PÚBLICOS OBJETIVOS

Tal como nos señala el marketing social, es importante definir y conocer los públicos objetivos de la organización. Existen numerosos grupos que pueden ser clasificados de distintas maneras, por su edad, sexo, situación socio-económica, por el tamaño de su familia o por su localización geográfica, esto porque cada grupo objetivo posee sus propios conjuntos de creencias, actitudes y valores, por este motivo, el plan comunicacional FPT 2011 debe estructurar el público de acuerdo a las necesidades de cada segmento específico de la población escogida como “*target*”.

Los públicos para el presente proyecto serán. Los niños y jóvenes de la PSA, que tienen entre 6 y 17 años, sus padres, así como los amigos de la institución. (¹⁹).

3.7. Caracterización socioeconómica

Los antecedentes estadísticos que se consiguieron en la investigación, nos señalan que las personas que viven en la PSA, presentan niveles de pobreza y exclusión social. Para hacer una descripción en cuanto a la caracterización económica, en la Tabla 3 de Ingresos promedios mensuales (Capítulo I) en la PSA que nos permite tener una idea del nivel de ingresos en la PSA (²⁰). Tal como presentamos en el primer capítulo, PSA cuenta con bajos ingresos, bajos niveles educativos, así como una exclusión social que se traduce en una pobreza, económica, social y cultural.

3.8. Identidad barrial

Por sus condiciones sociales las personas de la PSA, han desarrollado una cultura marcada por la marginación y la pobreza. Por esto motivo, muchas de estas personas son orgullosos de sus orígenes y de vivir en una cultura marginal, lo que podríamos describir como una cultura “poblacional” de mantenerse al “margen”, que se refleja en sus gustos culturales, su utilización de un lenguaje particular, así como el reconocido interés de los jóvenes de utilizar marcas conocidas como “aspiracionales” (²¹). La identidad barrial nos presenta un profundo arraigo de pertenencia grupal a una población que fue creada producto del esfuerzo de obreros, que ha sido marcada por pobreza y la exclusión, y que actualmente es foco frecuente en los noticieros de prensa producto de la violencia generada por el narcotráfico.

3.9. Hábitos de información

Como lo refleja nuestra investigación nuestros tres públicos objetivos comparten la red como un punto de encuentro. Diez de los doce alumnos encuestados se informan por internet, siendo sólo dos de ellos por tv, en tanto once de los encuestados utilizan Facebook como medio para comunicarse con sus amigos. En el caso de los amigos de la institución el 23% conoció a la escuela por medio de internet, el 18% de ellos conocieron a la escuela por la tv, llama la atención que la comunicación personal es la que ocupa un 59% de las respuestas, por lo tanto, el cara a cara es una de las mejores formas de difusión, descubrimos aquí una fortaleza

¹⁹ Diagrama 3 Público objetivo de FPT 2011, Capítulo IV, pág. II Anexo de imágenes.

²⁰ Tabla 3 Ingresos promedios mensuales en la PSA, Capítulo IV, pág. III Anexo de imágenes.

²¹ Tabla 4 Orgullo de vivir en la PSA, Capítulo IV, pág. III Anexo de imágenes.

institucional en donde se deben seguir focalizando los esfuerzos para lograr captar a más amigos de la institución que se representen con los valores de FPT.

Sobre la aparición de la escuela en los medios de comunicación tradicional, las encuestas nos arrojan los siguientes resultados, el 18% de las personas encuestadas han visto un reportaje o noticia relativa a FPT en internet, mientras que para el 82% vio a la escuela en la tv. Llama la atención que en radio y diarios los amigos no han visto noticias relativas a la institución, por lo que focalizar los esfuerzos en captar la atención de la tv es más importante que utilizar la radio y el diario, sin embargo, este público no se descarta, pues en una etapa de mayor difusión se pueden llegar a captar nuevos adherentes.

6. Descripción de la cultura de la organización de FPT

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se determina que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura organizacional de FPT es una suma de varios factores, en los que encontramos rasgos distintivos del propio barrio, que mencionamos en la identidad barrial, la PSA es un punto urbano culturalmente particular, con características culturales propias de un barrio marginal. Esto generó que la organización tomará los factores ambientales antes descritos, para incentivar a los menores a practicar deporte para salir de los círculos de pobreza, la exclusión, así como prevenir el consumo de drogas.

La cultura organizacional es algo que va cambiando con en el tiempo según la organización, en ese sentido, FPT comparte las mismas creencias y rituales, siendo la superación de las condiciones adversas por medio del sacrificio y el esfuerzo. El colectivo desde ahora comenzará a adoptar como una característica cultural los conceptos “glocal” y “glocalización”, términos que pasarán a formar parte de la cultura institucional, pues dentro de la escuela se cree firmemente que la práctica sistemática del deporte ayudará a los menores a desarrollar sus conductas positivas en la vida, su integración a la sociedad, siendo estos los valores y normas que rigen a la organización y que hacen de ella un organismo distinto en el barrio.

La dirección de la escuela basa fundamentalmente en cultivar relaciones horizontales y no jerarquizadas entre toda la organización. Tal como reconoce el desarrollo local, es el “aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad”, para la institución, los recursos y potencialidades son los menores y sus talentos

deportivos, sociales e intelectuales, quienes por medio de la práctica deportiva, pueden generar conductas de protección ante los problemas sociales descritos con anterioridad.

6.1 Proyectos y servicios que ofrece

En el marco de nuestros principios teóricos, el marketing social nos recomienda que lo importante es trabajar una idea o producto social, en el caso de FPT, nuestro producto social se ve reflejado en la utilización del tenis y su práctica en barrios marginales, ya que busca generar un espacio de protección para los menores, utilizando el deporte como herramienta articuladora y transmisora de valores, donde los integrantes pueden desarrollar sus habilidades físicas, deportivas, recreativas y lúdicas, así como potenciar las capacidades de liderazgo de los menores. El principal servicio que FPT entrega es el deporte, que es el objetivo central de la escuela, sin embargo, el trabajo institucional no termina ahí, pues mediante esta estructura organizacional se pueden enumerar las siguientes líneas de trabajo.

- Desarrollo positivo de los menores.
- Permite a los menores acceder a distintos tipos de competencias.
- Promueve los valores deportivos y el trabajo en equipo.
- Educación y prevención de violencia y drogadicción.
- Entrega de afecto y confianza a la población más abandonada.
- Promueve la participación ciudadana y los valores democráticos.

6.2. Estilo de gestión y el perfil de sus miembros.

En cuanto a estilo de gestión, el equipo directivo estableció una relación de confianza y cercanía, en un entorno en donde se fomenta la participación, la colaboración, la asociatividad, la solidaridad y desarrollar el afecto entre los menores. Enmarcada como un proyecto de intervención comunitaria la escuela FPT, reconoce el derecho a participación democrática de todos los alumnos, por este motivo, todos tienen derecho a opinar y aportar en el trabajo de la escuela. Este estilo de gestión, también se puede ver instalado en la red de amigos y colaboradores que la organización ha conseguido, así como la realización de alianzas estratégicas con otras instituciones, lo que definimos como redes sociales. Existe por un lado una fuerte voluntad de la institución de integrar a los menores en actividades directivas, para que ellos asuman rápidamente un rol gerencial en la escuela de tenis, esto responde a la búsqueda de nuevos liderazgos y el fortalecimiento de las capacidades de dirigenciales de los alumnos, esto con el fin de delegar responsabilidades, fomentar la participación y conseguir una mayor condición de pertenencia a la institución.

6.2.1 Identidad de la escuela FPT

Una vez definidos los públicos objetivos y los principales problemas comunicacionales, estableceremos la identidad de la escuela FPT según los datos recabados en la entrevista a los directivos, quienes se refieren a la organización como “sencilla, simpática y afable”, que busca recuperar el tejido social trabajando con los niños de un barrio asolado por la pobreza, la falta de oportunidades, el abandono y la violencia. El club de tenis se establece como un espacio en donde prima la no violencia, la solidaridad, el apoyo a los más vulnerables, la resolución pacífica de los conflictos, un espacio en el que imperan valores como: la superación personal, el desarrollo positivo, el esfuerzo y el sacrificio. Además de proporcionar una alternativa deportiva donde pueden desarrollar y recibir afectos, así como recibir una valoración positiva de su persona. Por lo tanto, se debe explotar esta imagen de organización simpática y afable, como lo demuestran sus vínculos, es una organización inquieta y que está en búsqueda y desafíos, siempre con un afán de superación y de liderazgo. De las entrevistas realizadas extraemos los siguientes párrafos que reflejan la imagen de los directivos.

“Si tuviera que proyectar la imagen de la escuela de tenis, yo pienso que somos una organización sencilla y humilde, pero somos tremendamente dinámicos e inquietos, estamos buscando siempre una oportunidad para crecer, si tuviera que quedarme con una imagen de la escuela de tenis, es esto lo que yo veo reflejado”, Director, Richard Quintana.

“Yo creo que la escuela tiene una imagen simpática, es una forma de jugar de entretenernos, pero también tiene eso de superarse y conseguir ganar algún partido en los torneos, porque también tiene eso de competencia deportiva, de esforzarse para ganar un partido, porque las otras escuelas llegan en mejores condiciones a competir, por lo tanto, ellos tienen más posibilidades, luchar por esas pocas posibilidades es lo que motiva”, Tesorero, Diego Contreras.

“La imagen que yo tengo, es de perspectivas y superación, creo que hay muy buena gente para trabajar, es tal el entusiasmo que las cosas pueden resultar, sin embargo, creo deberíamos ordenarlo para no desenfocarnos de los objetivos trazados a mediano y largo plazo”. Secretario, Hans Quiroz.

6.3. Misión/ visión

Uno de los principales problemas es que la escuela no ha trabajado en la difusión de la misión/visión por lo que no ha sido explotada, hemos apreciado en las encuestas realizadas que los menores no conocen claramente cuál es la misión/visión de la institución, aunque mencionan y refieren a parte de los valores, tal como vimos en la pregunta N3 de la encuesta

realizada a los alumnos, podemos ver que ocho de los doce encuestados, asocian la labor de la escuela FPT como deportiva, cero apunta a que es una labor educativa, tres creen que es una labor social mientras que sólo uno dice que el trabajo institucional es preventivo. Del trabajo de campo realizado a los amigos de la institución las encuestas señalan que 19 de los encuestados dice que Sí conoce el trabajo que realiza la institución. En tanto, 15 de los encuestados señaló que el término que mejor representa la labor de la escuela FPT es el de social, mientras que sólo uno señaló que es preventivo, en tanto, seis consultados respondieron que el proyecto es deportivo. Por este motivo, dentro del plan comunicacional contemplaremos difundir este ítem entre sus alumnos, sus padres y para todos los amigos y socios de la escuela FPT, esto porque ha sido una de las debilidades organizacionales detectadas, tal como entendimos del marketing social, el objetivo de toda organización es hacer conocidos sus principios que guían el trabajo de la institución y que estos consigan ser valorados por el público. En este sentido las comunicaciones institucionales deben fortalecer la difusión de la misión/ visión, primero entre los alumnos, para sean ellos quienes conozcan y entiendan la función principal del club FPT. Para superar esta debilidad, utilizaremos las clases de tenis para difundir los valores institucionales entre los alumnos, así como las reuniones para los amigos y los socios, en tanto, se potenciará la comunicación institucional por medio de la web y los medios de comunicación social para difundir la labor social de FPT, en tanto, para medir la evolución de la difusión recurriremos a las encuestas y las entrevistas, con las cuales podremos medir la y saber si se han cumplido los objetivos institucionales pactados.

Misión

“Promover un modelo organización social emblemática que utilice el deporte como herramienta de desarrollo local e intervención comunitaria y medio para generar acciones solidarias entre los ciudadanos, tanto a nivel cultural, social y deportivo formativo, que le permitan consolidar el compromiso social de FPT con toda la comunidad”.

Visión

“Establecer a FPT como una organización sustentable, que contribuya al desarrollo social por medio del fomento de los espacios deportivos, así como transformarse en una institución que permita descubrir y potenciar los talentos sociales y culturales de los menores que viven en condición de abandono entregando así una oportunidad de superación personal”.

Declaración de Valores FTP.

- Valores democráticos.
- Respeto.

- Sana competencia.
- Liderazgo.
- Apoyar el desarrollo deportivo y cultural del barrio.
- Fortalecimiento del capital social y humano
- Superación personal y pensamiento positivo.

6.4. Imagen y Logo

De la investigación realizada hemos encontrado que los alumnos han estado presente en el desarrollo del logotipo de FPT, el que ha cambiado con los años y podemos ver varios modelos y diseños, uno de los puntos que se destacan es que el logotipo representa la imagen que los menores tienen de la institución y su relación con el tenis. La propuesta iconográfica es mantener el último logotipo de la escuela, el que será fortalecido y utilizado, tanto en todos los documentos institucionales. Tal como lo recomiendan los autores del marketing en las ong's, es importante que la imagen refleje eficacia y transparencia²². Por este motivo, utilizaremos el logo que fue creado por los alumnos, porque tiene un simbolismo importante para los alumnos, ya que son ellos, quienes se representan a sí mismos y a la institución por esta imagen. Dentro del plan comunicacional daremos una difusión especial al logotipo, el que será parte de todos los sitios y redes sociales de la escuela, entregando una imagen nítida, organizada y bien estructurada, para ello utilizaremos las redes sociales y el 2.0, así como dentro de las posibilidades financieras se recurrirán a diversas herramientas de marketing que apoyen con diferentes implementos el fomento de la imagen y la marca (²³) de la escuela FPT.

7. Desarrollo Estratégico

7.1. FPT y su futuro como organización.

Para comenzar a trabajar el desarrollo estratégico de la institución, entendemos a este proceso como un esfuerzo planificado en el que participa toda la organización y es administrado desde la directiva, su objetivo es aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la institución, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Desde sus inicios los directivos de la escuela FPT han querido implementar un nuevo modelo de organización comunitaria, moderna, ágil y dinámica, sin embargo, hasta el momento carecían de argumentos y bases teóricas, con el presente estudio, en el cual se recurren a los

²² Vea Logotipos, pág. VI, Anexo de imágenes.

²³ Dejamos establecido que el concepto de marca no será desarrollado en esta tesis, el que dejaremos para una siguiente investigación.

postulados que entrega el desarrollo local, la intervención comunitaria y el marketing social, se buscará crear una plataforma argumentaria, que debe estar presente en la construcción de los mensajes de la escuela FPT, así como dentro de toda la comunicación institucional, con la meta de utilizar la estrategia comunicacional como parte de un proceso para insertarla dentro del mundo de las organizaciones comunitarias. Tal y como refiere el desarrollo local, la perspectiva se desprende como una organización glocal, es decir que desde su localidad tiene una visión global y quiere conectarse con el mundo por medio de su trabajo en la aplicación del tenis como herramienta de intervención comunitaria, de esta manera, la organización debe contemplar la utilización del web para comenzar a difundir su contenido, tal como señalamos con anterioridad, comenzar a elaborar contenidos relativos a su función y su labor, que sirva de ejemplo científico a la hora de hablar del proyecto, de esta manera, y paso a paso, la organización irá construyendo material que será expuesto en sus sitios, para servir de referente al mundo de las ong's así como diversas fundaciones sociales, de esta manera, buscará convertirse en un referente a la hora de hablar de proyectos de intervención comunitaria guiada con el deporte, dirigida a los niños y jóvenes que viven en condiciones de pobreza y marginalidad.

Para construir éxito empresarial los encargados del marketing comercial buscan y se esfuerzan por crear ventajas claras para sus clientes. Tal como nos recomienda el marketing, se debe conocer realmente quiénes son nuestros competidores y cuál será su posición en dos o tres años más. A nivel empresarial los encargados del marketing deben sorprender a sus clientes, hacer cosas que sus competidores no hacen, deben buscar mantener al cliente contento, sus armas y estrategias buscan conseguir y fidelizar al cliente, por este motivo, trabajan en fijar los valores de la compañía, establecen los objetivos y planean la visión de futuro de la empresa.

Imitando estos principios, nuestro plan comunicacional se aplicarán las siguientes prioridades comunicativas, la difusión de la información institucional, utilizar diferentes tipos de publicidad, desarrollar la identidad corporativa, potenciar y fomentar las relaciones con la comunidad y organizaciones varias, así como mejorar y dirigir la comunicación interna y externa a los públicos objetivos, con el fin de mantenerlos contentos y hacerlos parte de la escuela FPT, que se sientan orgullosos de integrar la institución.

7.2. Relaciones institucionales

Desde la partida del proyecto FPT en agosto de 2003, se pueden constatar variadas acciones que llevaron a la organización a relacionarse con diferentes instituciones. Entre las relaciones más importantes y fructíferas, se cuenta la firma de convenio de colaboración y cooperación

con la Fundación Asesorías en Ciencias del Deporte (Asciende) en el año 2004. Por esta vía, la escuela consiguió potenciar su trabajo institucional, adquiriendo nuevos conocimientos metodológicos y prácticos en el ámbito de la intervención comunitaria. El convenio la Fundación Asciende, generó una relación directa entre ambas organizaciones, la escuela FPT recibió el apoyo para su gestión mediante un equipo interdisciplinario de profesionales, que incluyeron psicólogos deportivos, sicopedagogos, profesores de educación física, es decir apoyo en recursos humanos, también se recibió asesoramiento para la presentación de proyectos y fondos concursables que fueron postulados a diferentes organismos gubernamentales, internacionales y privados.

Otra de las relaciones institucionales que han marcado la vida de la escuela FPT, fue el conseguir el patrocinio de una empresa deportiva, “Top Tennis”, realizado en el año 2007, durante ese año la institución recibió el apoyo en materiales deportivos que vinieron a potenciar el trabajo de la organización. Dentro de los apoyos empresariales llegó de la empresa de transporte “Transaraucarias”, quien también entregó ayuda para la escuela vía donaciones de equipamiento deportivo.

A nivel de relaciones entre instituciones, se cuentan colaboraciones tanto con Carabineros de Chile, la iglesia evangélica y católica del barrio, así como la participación de la escuela de tenis, entre las organizaciones sociales que dieron vida en el año 2007 al Consejo Vecinal de Desarrollo de la PSA, implementado por el Programa Quiero Mi Barrio, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. La escuela FPT ha conseguido acercarse a tenistas profesionales de Chile, quienes en dos ocasiones se han juntado con los menores, siendo esto también un valor institucional. En este sentido y en términos estratégicos se deben afianzar y fortalecer los lazos de cooperación y colaboración con las organizaciones amigas de FPT, así como buscar nuevos los lazos y redes con organizaciones internacionales. Procurar aporte de la empresa pública y privada, para ello, la escuela de relacionarse con grandes empresas y marcas, apelando a conceptos que establecimos en nuestro marco teórico, en fomento del desarrollo local en barrio, así como apelar a la responsabilidad social empresarial, con el fin de invitar a participar a diferentes actores en el trabajo de prevención y protección de la población infantil (²⁴).

²⁴ Diagrama 5 Relaciones institucionales FPT, Capítulo IV, pág. II, Anexo de imágenes.

7.3. Planes en el corto y mediano plazo

Calendarizar ⁽²⁵⁾ todas las actividades de la escuela FPT es una de las actividades en el corto plazo, una buena gestión de la calendarización nos reportará una oportunidad para superar las debilidades institucionales. Dentro de los planes en el corto plazo se encuentra unificar la imagen corporativa del club, así como generar el diseño de material de oficina y de marketing institucional. Las actividades del plan comunicacional se comenzarán a realizar en el segundo semestre del 2011, en la que se contempla realizar una campaña que buscará difundir los talleres de tenis en las escuelas públicas del barrio y poblaciones vecinas, esto para conseguir aumentar número de alumnos hasta 30 niños.

Como ya vimos, es una debilidad la falta de comunicación con los alumnos y sus familias, así como los amigos de la institución, por lo que se debe fortalecer este vinculo, para ello, se trabajará en sensibilizar a padres y apoderados por medio de reuniones semanales y material de apoyo, en el que contamos con la creación de guías y boletines.

En cuanto a gestión, se postularán a los proyectos y fondos concursables, que permitan conseguir algún financiamiento para la compra de implementación y equipamiento deportivo, que vengán a mejorar las condiciones de entrenamiento de los menores.

Primera etapa contempla la elaboración del plan comunicacional FPT 2011.

- Aplicación de imagen corporativa a sitios web y 2.0.
- Presentación proyecto Generalitat de Cataluña.
- Reunión con padres y apoderados, presentación y utilización de material de folletería y difusión.
- Participación en Torneos locales y Federados.
- Talleres en barrios vecinos.
- Utilización de folletería y material de difusión.
- Medición de objetivos y metas por medio de análisis cualitativo y cuantitativo.
- Lanzamiento de *Livestream*, canal FPT Televisión.

7.4. Gestión de la comunicación

La gestión de la comunicación estará a cargo de la dirección y el área de comunicaciones, en la primera etapa se utilizarán las herramientas que nos entrega el web 2.0, esto porque nos permite conseguir medios de comunicación de rápido acceso y a bajo costo. Para ello se trabajará la

²⁵ Tabla 5 Calendario FPT 2011, Capítulo IV, pág. IV, Anexo de imágenes.

comunicación el sitio institucional de *Facebook*²⁶ y *Youtube*, esto ya que la investigación realizada nos señala que es el lugar donde se encuentra nuestro público, así como gran parte de las personas que pueden ser los futuros socios de la escuela. A esta plataforma agregaremos algunas herramientas posibles que sirvan para difundir y comunicar el proyecto, entre ellas encontramos el sitio www.dipity.com que nos permite crear una línea del tiempo, en la que presentaremos la monografía de la escuela, lo mejor de esta herramienta, es que puede ser utilizada de forma colectiva. En cuanto al canal en *Youtube*, se actualizó con la última información institucional y los videos más reciente de la escuela FPT.

Dentro del segundo semestre del 2011 se proyecta la utilización del sitio *Livestream*, que permitirá a la organización tener un propio canal de tv por internet. Sin embargo, no todos los problemas comunicacionales los resolverá la utilización de la internet y el web 2.0, tal como señalan las encuestas realizadas, la comunicación interpersonal resulta ser una de las más efectivas, por este motivo, hemos planificado la siguiente calendarización que se expone en detalle en nuestro anexo de imágenes y diagramas.

7.5 Imagen corporativa

La imagen corporativa de la escuela de tenis se trabajará, tanto al interior como al exterior de la organización. El plan de comunicaciones contempla la creación y diseño de material institucional, entre los que encontramos artículos de oficina y papelería, que integrarán la comunicación institucional, desde ahora en adelante toda la comunicación tiene que estar regida por el logotipo de la escuela FPT, de esta manera, responderá a los criterios profesionales que será aplicado por el equipo de comunicaciones. Para conseguir esto se tiene contemplado la creación de materiales y tarjetas de presentaciones para los directivos, los alumnos y los socios de la escuela. En cuanto a comunicación corporativa, la organización tiene que recuperar el sitio web y activarlo nuevamente, en su estructura el web debe contemplar utilizar un diseño dinámico y debe respetar la imagen y los colores corporativos de la escuela de tenis, tiene que tener la capacidad de servir como plataforma e incluir todos los medios descritos con anterioridad. En cuanto a contenido, el sitio tiene que transmitir y difundir la labor y los valores de la institución, destacar el trabajo en desarrollo local del barrio, también tiene que resaltar noticias institucionales de forma dinámica y entretenida. De mediano a largo plazo, y en la medida que los recursos sean disponibles, se implementará el diseño de la ropa

²⁶ En mayo de 2011, Facebook obligó a cambiar el nombre del sitio, ya que no aceptó el nombre de la institución, actualmente puede encontrar a la escuela como “Adriana Santa” (FPT).

deportiva, la que contemple el logotipo institucional, así como una serie de productos que servirá para promocionar y difundir el proyecto.

La primera etapa contempla la utilización de imagen corporativa de acuerdo a los patrones establecidos por la institución en todos los documentos y materiales institucionales. La segunda etapa contempla realizar una unificación de los sitios web, tanto *Facebook*, *Dipity*, *Flickr*, *Livestream* y *Youtube*.

En una etapa final se buscará conseguir recursos para confeccionar y aplicar el logotipo en la ropa deportiva e implementos de la escuela, este debe utilizar los colores institucionales así como el logotipo de la escuela FPT, de esta manera, se proyecta entregar una imagen corporativa coherente.

7.6 Mensajes básicos o clave.

Para la creación de los mensajes básicos que la institución utilizará en el nuevo modelo comunicacional, nos basaremos en los conceptos que hemos desprendido del desarrollo local, Potenciar las características endógenas de una localidad, activar la participación y el desarrollo comunitario desde la propia ciudadanía. Construir un barrio y una organización social que tenga características glocales, es decir pueda pensar global y actual localmente. Los mensajes deben resaltar la importancia de potenciar los vínculos entre los vecinos y su asociatividad, tal como señala el desarrollo local, ser creativos y buscar nuevas soluciones a los problemas como el abandono, presentar una nueva alternativa de recuperación del tejido social, focalizado en la prevención, la educación y los valores sociales que entrega el tenis. Destacar la utilización del desarrollo local y la intervención comunitaria, como herramientas para la superación de la pobreza, serán partes fundamentales de los mensajes institucionales, destacar el rol de la comunidad y la solidaridad, ante el egoísmo y el aislamiento, por sobretodo intentar desarrollar las relaciones con organismos internacionales, explotando con ello la oportunidad de conseguir recursos en otros continentes.

Es importante señalar que la utilización de los mensajes que utilizaremos deben resaltar el aspecto positivo de la escuela FPT, como institución no utilizaremos un lenguaje que sea beligerante, esto porque dentro de los principios institucionales la violencia está fuera de nuestro marco de acción, por lo tanto, palabras como “lucha contra la pobreza”, “combate con la drogadicción”, estarán fuera de nuestro discurso institucional, esto porque ante los niveles de violencia que se viven en el barrio el lenguaje debe ser utilizado prudentemente y sin el afán de buscar enemigos ni oponentes, nuestros mensajes deben apelar a la paz así como el fortalecimiento de la sociedad civil.

El mensaje que tiene que transmitir la escuela es un mensaje de esperanza y optimismo en el futuro, tiene que llamar a la participación ciudadana y despertar los lazos de solidaridad por el prójimo y ayuda a la población más desprotegida, dejando de lado todo vestigio de violencia.

7.7 Financiamiento

Como organización social de barrio, la escuela FPT no cuenta con grandes recursos para implementar una gran campaña comunicacional, porque lo que se tiene que recurrir al buen aprovechamiento de los pocos recursos, tanto financieros como humanos con los que cuenta la institución. Los principales recursos económicos los conseguiremos con el pago de cuotas (bajo costo) de los alumnos, así como salir a conseguir aportes y donaciones de nuestros amigos y socios, se procurará de conseguir voluntarios que apoyen el trabajo, así como los recursos se tienen que invertir de la forma más eficaz y efectiva posible.

V. Conclusiones

En el marco final de nuestro proyecto de tesis, podemos señalar que el presente trabajo consiguió alcanzar el objetivo principal de organizar y planificar la comunicación de la escuela FPT, estos objetivos se consiguieron gracias a la aplicación de técnicas y herramientas metodológicas que nos permitieron analizar a la escuela como un objeto de estudio e insertarlo dentro de un problema social, claro y definido, como es la pobreza y la exclusión que se vive en PSA. Los principales logros son poder determinar el público objetivo de la escuela, con todas sus características socioeconómicas, de hábitos de información y de comunicación, de esta manera, se consiguió aplicar las líneas teóricas y prácticas que hicieran efectiva la comunicación como una herramienta estratégica. En torno a nuestro modelo teórico, que incluyó el abordaje de tres conceptos distintos, desarrollo local, intervención comunitaria y marketing social, nos ayudaron a proyectar el trabajo comunitario en base a un sustento teórico y científico, que dio mayor validez al análisis que hicimos de la escuela FPT y su labor, de esta manera, el marco teórico nos ayudó a comprender y proyectar de forma clara la labor social del proyecto comunitario, más allá de una acción inspirada por un acto solidario, sino que se realiza en base a un planteamiento que nos ayuda a centralizar y unificar la percepción que se tienen sobre estas funciones. Así como nos entrega mayor certidumbre a la hora de defender el proyecto y, de esta manera, integrarlo como parte activa del trabajo comunitario que se realiza en la PSA, que como se mencionó cuenta con niveles de pobreza y exclusión social.

En cuanto a nuestro marco metodológico, las principales conclusiones es que se pudieron definir claramente las necesidades de la organización comunitaria, de forma organizada y

estructurada, así como determinar y segmentar a los público a los cuales se quiere llegar, los medios de comunicación a los que se tiene que llegar con el mensaje, de una forma, calculada y estratégica, el plano metodológico nos sirvió para comprender claramente el universo a intervenir, conocer sus principales debilidades así como las fortalezas de la organización, y cómo es recibida por los medios, con el fin explotar de mejor manera la presencia mediática de la escuela FPT.

En cuanto a al plan comunicacional en sí, y tal como refiere el marketing social, se consiguió establecer y planificar las comunicaciones de la organización comunitaria, con una lógica empresarial, aunque el proyecto comunicacional no está en marcha, se buscará aplicarlo con rigor científico a modo de conseguir los resultados esperados, para ello, este trabajo de tesis será nuestro guía en la aplicación de las comunicaciones, gracias a los planteamientos practico teóricos se encontró y delimitó, el producto, la idea social a trabajar, así como cuales son las principales debilidades de la organización, tanto a nivel de comunicación interno y externa, A su vez, se consiguió determinar claramente cuáles son las fortalezas de la institución que se deben trabajar y proyectar por medio de la imagen corporativa entre la que se incluyó la difusión de la misión/visión institucional entre el público objetivo, que fueron los alumnos, sus familiares cercanos y los amigos de la escuela.

A modo de conclusión general, nuestra tesis navegó por una línea de trabajo cuyo objetivo, fue generar un plan comunicacional, basado en información teórica y un marco metodológico que busca potenciar el trabajo y el desarrollo comunitario desde la profesionalización de las comunicaciones y las redes sociales que la organización FPT está intentando implementar en un barrio con condiciones de pobreza, la aplicación de este modelo puede conseguir posicionar a la organización comunitaria que cumple una función social importante, que busca generar espacios protegidos y llevar el desarrollo a un barrio marginado, el conseguir el posicionamiento de la escuela FPT, permitirá que se continúe con la función de educar por la vía deportiva, así activar un espacio focalizado en la protección de la infancia y que busca reducir las condiciones de exclusión social, intentando integrar a los menores, desde lo local y comunitario, entregando la responsabilidad a los propios vecinos como entes articuladores, y no esperando a que las soluciones provengan desde la autoridad, sino desde la propia sociedad civil, donde pueda participar activamente en los procesos de recuperación social y proyectar esta función en base a instituciones ciudadanas más sólidas y capaces de enfrentar el cambiante mundo en que vivimos. Queda para la reflexión la apertura la aplicación de estos nuevos modelos de intervención comunitaria, dejando abierta la oportunidad de crear y elaborar iniciativas innovadoras y audaces desde la propia comunidad para solucionar sus problemas

Referencias Bibliográficas

- Ferrer Pérez Luis, "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional", Trillas, México, 1979.
- Enríquez, Alberto. "Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano". Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador. Diciembre 2003.
- Sánchez, Vidal Alipio, "Psicología comunitaria: origen, concepto y características". Universidad de Barcelona, 1988.
- Clert, Carine. Exclusión Social, Género, y Estrategia Contra la Pobreza: Un Cuestionamiento Sobre Métodos y Prioridades de Gobierno de Chile".
- Dammert, Lucía y Zúñiga, Lisa editoras. "Seguridad y violencia: desafíos para la ciudadanía". Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Chile, 2007, Primera edición, septiembre, 2007.
- Lunecke, Reyes Alejandra. "La Paradoja De PSA, Tráfico de drogas en una población emblemática". Tesis de Magíster en Desarrollo Urbano, Octubre 2008, Instituto de Estudios Urbanos Territoriales, Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Eissmann I. y Lunecke A. "Violencia en barrios vulnerables. Una aproximación desde la exclusión social". Revista Persona y Sociedad. Vol. XIX, Nº XIX. Pp. 51-72.
- Estivill, J. Panorama de la Lucha contra la exclusión social. Conceptos y estrategias. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. (2003)
- Lunecke, Reyes Alejandra. Violencia Política en Chile. 1980-1986. Santiago de Chile, Ed. Fundación de la Vicaría de la Solidaridad (2000).
- Lunecke, Reyes Alejandra. "Violencia en Barrios Estigmatizados", en Revista Mensaje, Nº 533 (2004),.
- García, Nieto Juan. "Pobreza y exclusión social". <http://www.fespinal.com/espinal/lilib/es20.pdf>
- Gerbaldo, Judith. "Manual Comunicación en las Organizaciones Comunitarias". www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%204%20pcad.doc
- Ecosoc (2003), "Drogas, Violencia y Delincuencia: los efectos a nivel microsocia". Mimeo.
- Villafaña, Justo: "Imagen positiva (Gestión estratégica de la imagen de empresas)". Editorial Pirámide. Madrid, 1993.
- Murga, María Ángeles coordinadora, "Desarrollo Local y Agenda 21, una visión social y educativa", Pearson Educación SA, 2006.
- Anderson, J. Marketing. Cap. 2 "El papel del Marketing dentro de la empresa y de las organizaciones sin ánimo de Lucro", 1995, Edit. Ateneo.
- Barbero, J.M. "La Comunicación Plural: Alteridad y Socialidad". Artículo que integra el libro los Medios, Nuevas Plazas para la Democracia de la Asociación de Comunicadores Calandria, Lima, Perú, 1995.
- Kaplún, Mario. "Algunas reflexiones sobre movimientos sociales, medios de comunicación y poder" Congreso Internacional de Movimientos Sociales. Mimeo, Madrid, España, 1992.
- Kotler, Philip y Eduardo L Roberto. "Marketing Social: Estrategias para alterar el comportamiento público; traducción de José Ricardo Azevedo e Elizabete Maria Braga, Rio de Janeiro: Campus 1992.
- Anom, "Tercer Informe Final Diagnóstico Integrado De Seguridad y Violencia PSA, Universidad Alberto Hurtado", noviembre, 2007.
- Martínez, Víctor "El Trabajo en y con las redes", Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Facultad Latinoamericana de ciencias sociales (Flacso), Santiago 2004, pág 9.
- Krause, María. (2001) Hacia una Redefinición del Concepto de Comunidad. Revista Psicología, 2(10). Recuperado el 20 de Enero de 2006 desde Lapalma, A. (2001). El Escenario de la Intervención Comunitaria. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, 2, 61-68.

- Carballada, Alfredo Juan Manuel, La intervención en Lo Social, las Problemáticas Sociales Complejas y las Políticas Públicas,
- Corvalán, Javier R. Los Paradigmas de lo social y las convenciones de intervención en la sociedad, 1996.
- Arocena, José, “El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo”, Taurus, Universidad Católica, Segunda Edición, Uruguay, 2002
http://www.neuquen.gov.ar/municipiovirtual/asistencia_tecnica/Arocena.pdf
- Asamblea General de las Naciones Unidas 1986: Declaración sobre el derecho al desarrollo (Doc.A/41/53). También A.G.res.41/128, anexo, 41. UN.Gaor Supp (No.53) p.186.

Anexo y referencias en Internet.

- **Ecosoc** http://www.incb.org/pdf/s/ar/2003/incb_report_2003_1_es.pdf
- <http://teletrece.canal13.cl/t13/html/Noticias/Chile/365970.html>
- <http://www.metapoli.net/revista/tenis.htm>
- <http://www.fundacionasciende.com/publicaciones-de-fundacion-asciende/reportajes/180-tenis-en-la-poblacion-santa-adriana-un-match-con-el-futuro>
- <http://www.youtube.com/watch?v=m3ziZ8VW-vE>
- <http://www.youtube.com/watch?v=80KuCexSKi0&feature=related>
- http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090201/pags/20090201214827.html
- http://books.google.pt/books?id=AiIJ7SszcYC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=Encuestas+de+imagen+para+organizaciones&source=bl&ots=FGZDVSTmWn&sig=IRWdkySnhHoyVPY4VrfUJRJbDk&hl=ptPT&ei=1SblTLeLEqqhAf9sqHiDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CG0Q6AEwCQ#v=onepage&q&f=false
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/IndArtRev.jsp?iCveNumRev=1549&iCveEntRev=264>.

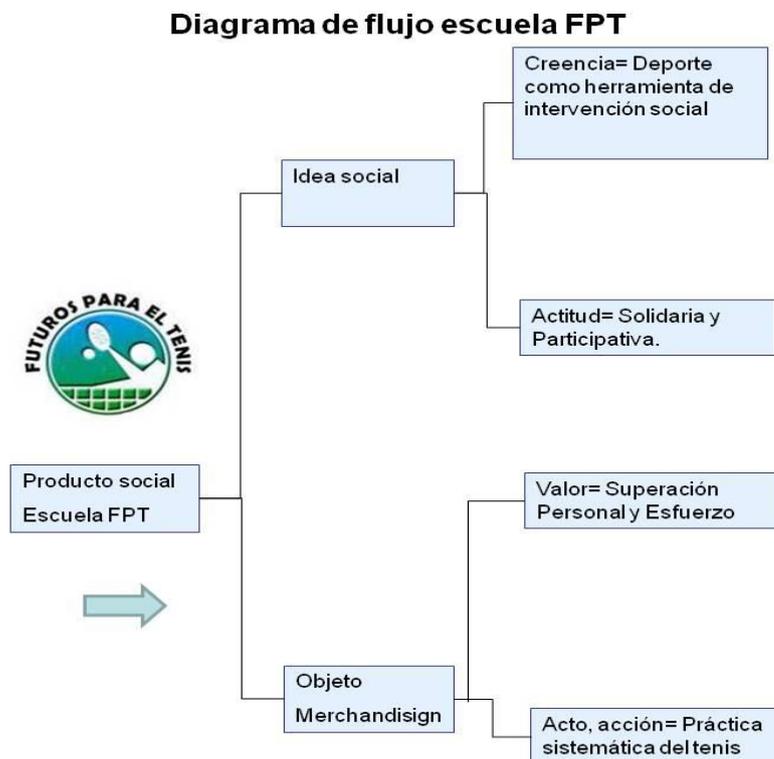
Anexo de imágenes

I 1er Diagrama modelo del marco teórico FPT 2011, Capítulo II, pág. 20



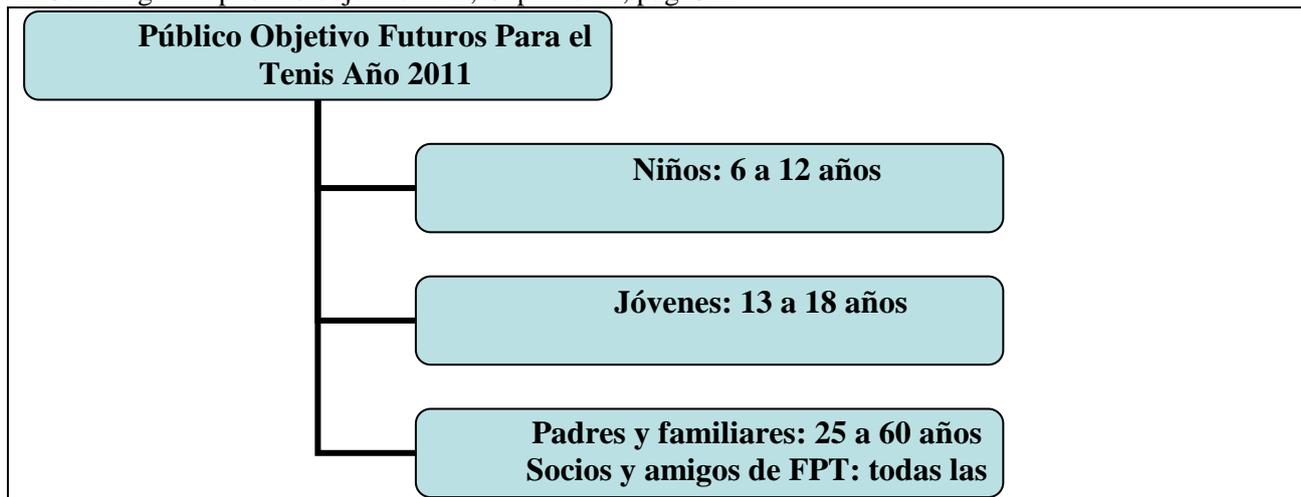
Modelo del marco teórico FPT.

I Diagrama 2 marketing social en escuela FPT, Capítulo II, pág. 24



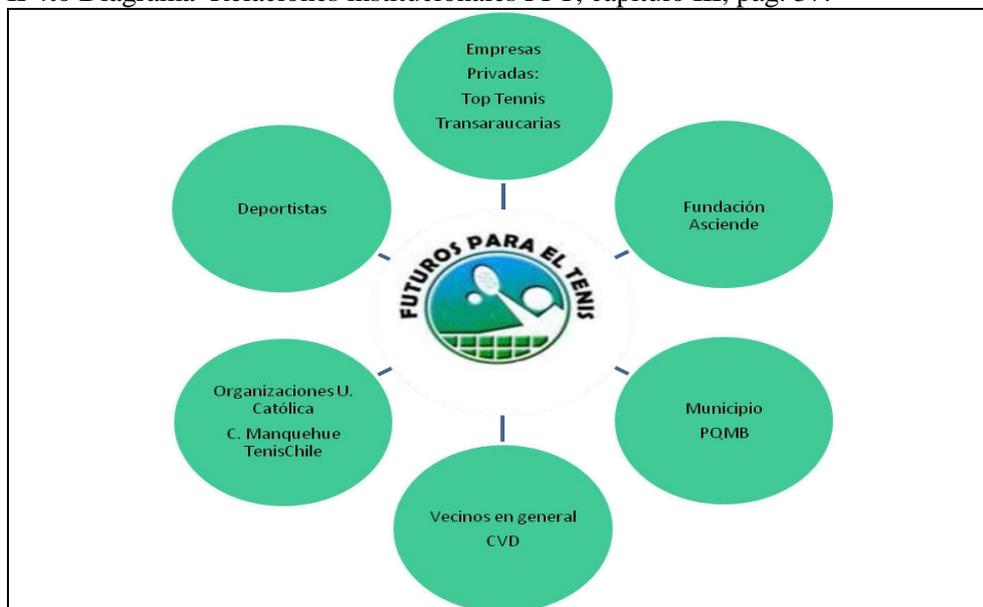
Modelo realizado en base al marketing social, Phillip Kotler.

II 3er Diagrama público objetivo FPT, Capítulo III, pág. 32.



Elaboración propia fuente FPT 2011

II 4to Diagrama Relaciones institucionales FPT, capítulo III, pág. 37.



Fuente elaboración Propia FPT 2011

II Tabla 1 Percepción con respecto a ingresos del hogar, Capítulo I, pág.9.

Percepciones	% Válidos
Cubre todos sus gastos básicos y puede ahorrar o invertir	3,1%
Sus ingresos le permiten cubrir todos sus gastos básicos	14,5%
Debe restringir los gastos básicos para no endeudarse	25%
Puede cubrir sus gastos básicos pero debe endeudarse	37%

No cubre sus gastos básicos	20,2%
Perdidos	0,2%
Total en	100%

Fuente: Observatorio Social Universidad Alberto Hurtado 2007.

III 6. Tabla 2 Metodología aplicada, Capítulo II, pág. 23

Universe de Investigación	Tabla metodológica Metodología utilizada	Soporte	Fecha
3 directivos de la escuela FPT	Cualitativa, entrevistas semi estructuradas.	Entrevistas realizadas por email.	Marzo y abril
10 alumnos	Cuantitativa, encuestas cerradas.	Google doc.	Marzo y abril
22 personas	Cuantitativa, encuestas cerradas	Google doc.	Marzo y abril

Fuente elaboración propia.

III Tabla 3 Ingresos promedios mensuales en la población Santa Adriana, Capítulo III, pág. 32.

Ingreso promedio mensual de los hogares	
Hogares	Ingreso promedio mensual
Hogares jefatura masculina	\$ 234.808
Hogares jefatura femenina	\$ 221.080
Total Hogares	\$ 195.804

Fuente Censo 2007 OSUAH

III 8. Tabla 4 Orgullo de vivir en la población Santa Adriana, Capítulo III, pág. 32

Cuadro con respecto al grado de orgullo	
Nivel de Orgullo	% válidos
Muy orgulloso	31,9%
Algo orgulloso	26%
Poco orgulloso	20,70%
Nada orgulloso	21,40%
Total	100%

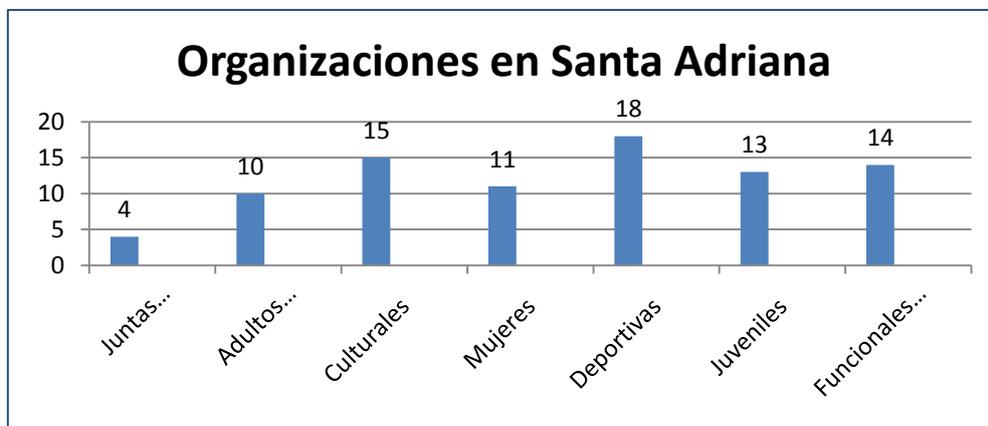
Fuente Censo 2007 OSUAH

III 9. Tabla 5 Calendario FPT 2011. Capítulo III, pág. 40.

Mes	Actividad y materiales	Encargado
Abril	- Diseño del plan comunicacional FPT 2011. - Aplicación de imagen corporativa a sitios web y 2.0.	Dirección y comunicaciones Apoyo escuela FPT.
Mayo	Presentación proyecto Generalitat de Cataluña.	Dirección y Relaciones Internacionales.
Junio	Reunión con padres y apoderados, presentación y utilización de material de folletería y difusión.	Equipo FPT
Junio	Participación en Torneos locales y Federados.	Alumnos y FPT.
Julio	- Talleres en barrios vecinos. Utilización de folletería y material de difusión.	Dirección y comunicaciones.
Agosto	Análisis cualitativo y cuantitativo de metas	Dirección y comunicaciones.
Agosto	Lanzamiento de Livestream, canal Futuros Para el Tenis TV.	Dirección y comunicaciones.

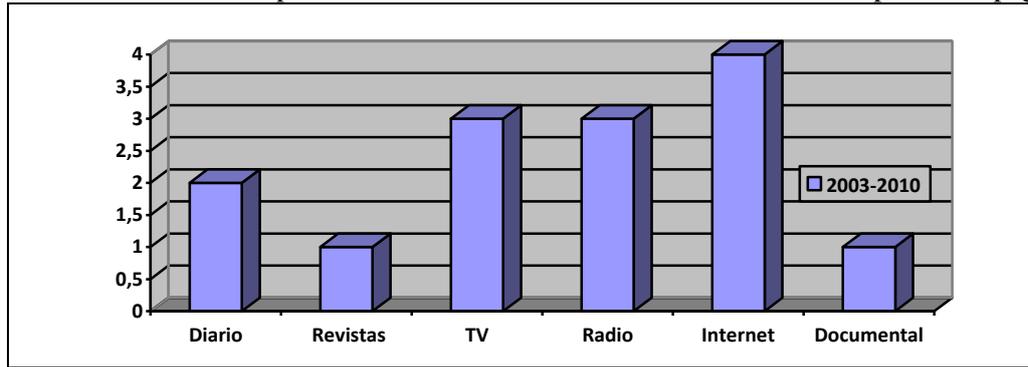
Fuente FPT 2011.

IV Gráfico 1 Organizaciones sociales en Santa Adriana, Capítulo I, pág.11.



Elaboración propia, fuente Programa Quiero Mi Barrio 2011.

V 11. Grafico 2 Participación de FPT en los medios de comunicación, Capítulo III, pág. 31



Elaboración propia Fuente FPT 2011

12. Imágenes

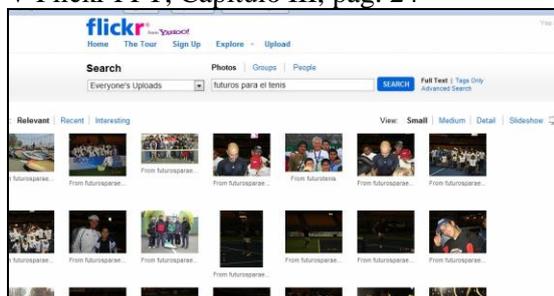
12.1 Sitio web FPT 2010, Capítulo II, pág. 30



V Facebook FPT 2011, Capítulo II, pág. 31



V Flickr FPT, Capítulo III, pág. 24



VI Youtube, Capítulo III, pág. 24



V 13. Imagen 5 Análisis de contenido por "Wordle Create", Capítulo II, pág. 24.



Reportaje analizado por Wordle Create a reportaje publicado por The Clinic en el año 2007.

VI. Logotipos institucionales escuela FPT. Capítulo III, pág. 35.



Logotipo institucional escuela FPT 2007.



Logotipo institucional escuela FPT 2004



Logotipo institucional escuela FPT 2005.

VII 15. Análisis de medios de comunicación.

Entre la información recopilada aparece el primero de los reportajes publicados en un sitio web, fue realizado por la Fundación Asciede. El reportaje titulado “Futuros Para el Tenis” publicado en octubre del 2004.

Este reportaje fue seguido por “Tenis en la población Santa Adriana: Un match con el futuro” 06/08/2005, documento que fue publicado en el web site de la Fundación Asciede, donde se celebró la firma del convenio de colaboración y cooperación entre ambas instituciones.



En junio del año 2006, el periódico The Clinic, publicó una noticia relativa a la escuela que fue titulada, “Tenistas de Pobl”.



Durante el año 2008, una sitio web Metapoli.net, revista de arquitectura público el siguiente artículo, "Con constancia, esfuerzo y sacrificio se pueden conseguir los objetivos que se trazan" 14/12/08.



Nube de palabras, Reportaje revista Metapoli.net, analizado por medio de Wordle.

En ese mismo año fue publicado un reportaje llamado "La Pandilla del tenis", que apareció en la revista deportiva D13, este reportaje no ha podido ser recuperado.

1.- Televisión.

Se consideran tres apariciones importantes en televisión. Programa Sueños Urbanos, Chilevisión, junio de 2007. Programa Megavisión, octubre de 2009. Programa Deportivo de TVN mayo 2006. (No recuperado)

2.- Documental BID

En el año 2008, la organización participó en la presentación de un documental ¿Por qué no? Que fue dirigido por dos periodistas quienes quisieron incluir el proyecto, para concursar en un programa de fondos concursables, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo 2006.

2.- Radios

Radio Adn, Radio W, Radio Tierra y Radio Cooperativa, estás serían las radios en las cuales los directivos de la escuela fueron entrevistados, lamentablemente los archivos no pudieron ser rescatados.

VIII – IX Entrevistas a directivos.

Por motivos de espacio hemos extraído lo más importante de las respuestas en nuestra entrevista.

1.- Cómo describiría usted su relación con la escuela Futuros Para el Tenis?

Richard Quintana, Director: "Mi relación con FPT viene desde el año 2002, desde que creamos el proyecto, es parte de mi vida y es mi forma de poder ayudar a los niños de la población, nosotros queremos entregarles a los menores el espacio que nosotros no tuvimos y queremos que practiquen un deporte, que para nosotros era muy lejano".

Diego Contreras, Tesorero: “Mi relación con FPT es bien especial, yo llegué al proyecto el 28 de agosto del 2003, el día que llegaron los profesores y montaron la cancha de tenis en el barrio, desde ese día que me hice parte de este proyecto, de alumno pase a ser monitor y ahora estoy tomando el cargo de tesorero de la escuela. Por lo tanto, mi relación con el club es muy cercana porque es parte de mi vida”.

Hans Quiroz, Secretario: “Mi relación con la escuela es muy buena, desde que ingresé al proyecto es motivo de orgullo, esto porque se quieren adoptar iniciativas que vayan hacia la superación de los inconvenientes sociales y obtener un mejoramiento constante en la calidad de vida del barrio, así como contribuir en alguna medida al desarrollo y reparación de las condiciones de pobreza en las que se viven en Santa Adriana”.

2.- Cuál es la imagen que tiene de FPT y porqué?

RQ: “Si tuviera que proyectar la imagen de la escuela de tenis, yo pienso que somos una organización sencilla y humilde, pero somos tremendamente dinámicos e inquietos, estamos buscando siempre una oportunidad para crecer, si tuviera que quedarme con una imagen de la escuela de tenis, es esto lo que yo veo reflejado”

DC: Yo creo que la escuela tiene una imagen simpática, es una forma de jugar de entretenernos, pero también tiene eso de superarse y conseguir ganar algún partido en los torneos, porque también tiene eso de competencia deportiva, de esforzarse para ganar un partido, porque las otras escuelas llegan en mejores condiciones a competir, por lo tanto, ellos tienen más posibilidades, luchar por esas pocas posibilidades es lo que motiva”

HQ: “La imagen que yo tengo, es de perspectivas y superación, creo que hay muy buena gente para trabajar, es tal el entusiasmo que las cosas pueden resultar, sin embargo, creo deberíamos ordenarlo para no desenfocarnos de los objetivos trazados a mediano y largo plazo”.

3.- Cuál es su principal motivación y porqué participa en él?

RQ: “Para mí la principal motivación es trabajar por mejorar las condiciones de vida de estos niños, nosotros vemos que en Santa Adriana que los niños comenzaban muy chicos a consumir drogas, especialmente drogas como la pasta base, por eso comencé a trabajar, para hablar con los niños en su educación no solo deportiva, también preventiva, no sólo para enseñar tenis, sino también para entregar afecto, en esta población existe mucho abandono, mucha pobreza, es para eso que nació la escuela.

DC: “Mi principal motivación es el deporte, desarrollar el tenis para mí es lo mejor, con el tenis hemos aprendido mucho, la vida nos da pocas oportunidades y tenemos que aprovecharlas. A mi motiva fui un alumno de esta escuela y ahora soy tesorero, y quiero sacar esto adelante, mi sueño sería algún día formar deportistas de nivel profesional”

HQ: “Los deseos de poder entregar herramientas no sólo deportivas sino que de trabajo para aumentar el desarrollo cognitivo de todos en una forma integral, el deporte es genial por eso, nos permite poder ayudar a estos niños, que de otra manera, andarían en la calle, haciendo nada”.

4.- Cuál sería tu ideal de institución?

RQ: “FPT tiene que llegar a consolidarse como proyecto de intervención comunitaria, los sueños que me motivan es llegar a construir una empresa social, con respaldo y que genere rentabilidad social, una institución que consiga financiarse sola, generar capital social positivo, mejorar la calidad de vida del barrio, y lo mejor y lo más importante generar un proyecto de desarrollo para integrar a la población dentro de Chile y del mundo”.

DC: “Yo quiero que la misma escuela siga adelante, con la misma idea, pero con mejor infraestructura y ayuda de algunas instituciones, a veces nosotros nos sentimos sin el apoyo del gobierno, nos dejan un poco, pero tenemos que crecer y conseguir que nos construyan el club de tenis, esperamos que el gobierno nos ayude con eso”.

HQ: “No existen los ideales de perfección, pero creo que la buena organización institucional es clave para estar, crecer y mantenerse”.

5.- Describa los principales problemas de la institución y cómo podrían solucionarse?

RC: “Nuestros problemas son variados, no tenemos todavía una política clara de financiamiento, una estructura funcional, nos falta definir cuáles son nuestros productos, talleres, alianzas etc. Además

comunicacionalmente no estamos generando retroalimentación. Carecemos de una estructura organizacional clara y definida, y estamos solos y el apoyo está débil”.

DC: “Nosotros necesitamos ayuda en financiamiento, es lo primero, ahora necesitamos llegar a conseguir auspiciadores, y así como llegar apoyo del gobierno, vía la municipalidad de Lo Espejo, así como apoyo de las instituciones del gobierno, como Chiledeportes”.

HQ: “Falta de establecimiento en las funciones de quienes ayudan, organizar de mejor forma el poco tiempo y los pocos recursos que tenemos, eso sería en términos organizacionales, también nos queda mucho que mejorar en el aspecto deportivo”.

6.- Cuánto tiempo de trabajo le entrega como voluntario semanalmente para la institución?

RQ: “Yo trabajé todos los días para esta escuela, los siete días de la semana”

DC: 10 horas semanales.

HQ: Dos días principalmente sábado y domingo.

7.- Cree que aplicando un plan de comunicaciones se puedan mejorar los resultados institucionales y ayudar a conseguir recursos para su institución?

RQ: “Sí de todas maneras creo que el aplicar un mejoramiento en las comunicaciones nos ayudará a llegar a conseguir los objetivos institucionales que tenemos a largo plazo”.

DC: Sí de todas maneras, el trabajar y organizar nuestro trabajo de una forma más articulada nos serviría como institución.

HQ: Sí de hecho la comunicación es el principal motor para ello, mi idea es potenciar el producto escuela de tenis y con eso ir autogenerando las cosas necesarias para alcanzar una mejora constante.

X 17. Encuestas Alumnos.

A continuación presentamos un resumen de las encuestas realizadas a los alumnos de la escuela FPT

1.- Hace cuánto tiempo que conoce a la escuela Futuros Para el Tenis?

N de Años	Años	%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	5%
4	5	12%
5	4	9%

2.- Sabe usted cual es el trabajo que realiza FPT?

Sí.	12	28%
No.	0	0%

3.- Puede asociar la labor de FPT con uno de estos términos?

Deportivo.	8	19%
Educativo	0	0%
Social.	3	7%
Preventivo.	1	2%
Solidario.	0	0%

4.- Conoce a los directivos de la escuela?

	12	28%
No.	0	0%

5- Qué opinión tiene sobre los directivos y su gestión?

Buena.	12	28%
Mala.	0	0%
Regular.	0	0%

6.- Conoce los motivos y valores que inspiran el trabajo FPT?

Sí.	11	26%
No.	1	2%

7.- Sabe cuál es la Misión y Visión de la institución.

No lo sePor Lo Que Tengo Entendido Es Trabajar la Intervención Social De La Mano De El Deporte En Este Caso El TenisLa Recuperacion de los Barrios conflictivos por medio del Deporte , en este caso el tenis. la mision es sacar a los chicos de sta adriana y otras partes de q vayan por un buen camino y no asi las drogas ni otras cosas malas y la otra para ganar becas deportivas y cosas asi o tambien hacer una buenas amistades y hacer lo que mas le guste osea el tenis La institución tiene como objetivo mejorar y innovar conocimientos deportivos, valores, relaciones sociales y bueno darnos ...

8.- Conoce usted como se financia la escuela FPT?

Sí	11	26%
No	1	2%

9.- Cómo cree usted que se financia la escuela de tenis?

- Los vecinos financian el proyecto.	0	0%
- El municipio financia el proyecto.	0	0%
- El gobierno financia el proyecto.	0	0%
- Los directivos financia el proyecto.	8	19%
- Un trabajo compartido entre gobierno, municipio y familia financia el trabajo FPT.	4	9%

10.-De quién cree usted que es la responsabilidad de financiar la escuela de tenis?

Gobierno.	3	7%
Municipio.	0	0%
Chiledeportes.	5	12%
Padres y apoderados.	2	5%
Directivos de FPT.	1	2%
Empresa Privada.	1	2%

11.- Ha visto información de FPT en medios de comunicación?

Internet.	2	5%
Radio.	0	0%
Televisión.	9	21%
Diarios.	1	2%

12.- Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para relacionarse con los miembros de la escuela, como para el resto de sus amigos?

Email.	0	0%
Facebook.	11	26%
Messenger.	0	0%
Teléfono.	1	2%

13.- Cómo se informa diariamente?

Internet	10	23%
Radio.	0	0%
Diario.	0	0%
Televisión.	2	5%

XIII 18. Encuestas amigos FPT.

1- Hace cuánto tiempo que conoce a la escuela Futuros Para el Tenis?

Año	Año	%
0		9%
1	2	27%
2	4	18%
3	1	5%
4	3	14%
5	1	5%
6	5	23%

2- Sabe usted cual es el trabajo que realiza FPT?

Sí.	19	86%
No.	4	18%

3.- Cuál de estos términos representa mejor la labor de FPT?

Social.	15	68%
Preventivo.	1	5%
Solidario.	0	0%

4.- Conoce a los directivos de la escuela?

Sí.	19	86%
No.	3	14%

5.- Se considera cercano a FPT?

Sí.	12	55%
No.	10	45%

6.- Cree que el deporte es importante para los menores?

Porque ayuda a prevenir el consumo de drogas.	1	5%
Ayuda al entretenimiento de los menores.	0	0%
Crea nuevos espacios de protección.	6	27%
Ayuda a cambiar conductas negativas.	10	45%
Genera una cultura deportiva.	5	23%
No ayuda en nada.	0	0%

7.- Conoce los motivos que inspiran el trabajo FPT?

Sí	18	82%
No	4	18%

8.- Comparte los valores que inspiran el trabajo de FPT?

Sí.	22	100%
No.	0	0%

9.- Le gustaría conocer más afondo el trabajo de la escuela?

Sí.	22	100%
No.	0	0%

10.- Sabe usted cómo se financia la escuela de tenis?

Los vecinos financian el proyecto.	5	23%
El municipio financia el proyecto.	0	0%
El gobierno financia el proyecto.	0	0%
Los directivos financia el proyecto.	6	27%
Un trabajo compartido entre gobierno Mun. y familia financia el trabajo FPT	11	50%

11.- De quién cree usted que es la responsabilidad de financiar la escuela de tenis?

El Gobierno.	4	18%
El Municipio.	3	14%
De Chiledeportes.	12	55%
Los padres y apoderados.	0	0%
Los socios y los directivos de FPT.	3	14%

La empresa privada.	0	0%
---------------------	---	----

12.- Cómo conoció el trabajo de la escuela?

Internet.	5	23%
Radio.	0	0%
Televisión.	4	18%
Diarios.	0	0%
Le contó un amigo.	13	59%

13.- Ha visto algún reportaje, documental o noticia relativa con FPT en los medios de comunicación?

Internet.	4	18%
Radio.	0	0%
Televisión.	18	82%
Diarios.	0	0%