

*Neus VALETA*

---

PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO  
DE SANT CUGAT: LA COMUNICACIÓN DE LA  
SOLIDARIDAD

*Treball Fi de Carrera*  
*dirigit per*  
*Joan-Andreu ROCHA SCARPETTA*

*Universitat Abat Oliba CEU*  
**FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS**  
*Llicenciatura en Periodisme.*

---

2009



*No eres una parte aislada  
sino una parte única e irremplazable del cosmos.  
No lo olvides.  
Eres una pieza esencial del rompecabezas de la humanidad.*

EPICTETO

## **Resumen**

Nuestro Trabajo de Final de Carrera propone un plan de comunicación para el Ayuntamiento de Sant Cugat con el fin de comunicar a sus públicos los proyectos de solidaridad en los que colabora, como es el proyecto Comunidad, Discapacidad y Cuidador (CODYC) que se implanta en Ecuador.

## **Resum**

*El nostre Treball de Final de Carrera proposa un pla de comunicació per l'Ajuntament de Sant Cugat amb la finalitat de comunicar als seus públics els projectes de solidaritat en els que col·labora, com és el projecte Comunitat, Discapacitat i Cuidador (CODYC) que s'implanta a Equador.*

## **Abstract**

*This Final Grade Project proposes a communication plan for Sant Cugat's City Council, in order to communicate to its publics the solidarity projects in which the council takes part, such as " Discapacidad y Cuidador" (CODYC) based in Ecuador.*

## **Palabras claves / Keywords**

Inmigración - Cooperación - CODYC - Solidaridad - Comunicación
--

## Sumario

Introducción.....	1
<b>I. Inmigración.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Proyecto CODYC y sus actores.....</b>	<b>11</b>
2.1. CODYC.....	11
2.2. Fundació Espai Salut.....	16
2.3. Fundación Tierra Nueva.....	20
2.4. Ayuntamiento de Sant Cugat.....	23
<b>III. Proceso de análisis interno del Ayuntamiento de Sant Cugat.....</b>	<b>27</b>
3.1. La imagen corporativa.....	27
3.1.1. Lectura de la imagen a diversos niveles culturales.....	27
3.1.2. La identidad de la marca.....	27
3.2. Elementos innovadores.....	28
3.3. El mercado de la organización (Target).....	29
3.3.1. Los targets de ámbito social.....	29
3.3.2. Los targets de ámbito institucional.....	30
3.3.3. Los targets de ámbito cultural.....	31
3.4. La identidad corporativa de la organización.....	31
3.4.1. La filosofía corporativa de la organización.....	32
3.4.1.1. La misión corporativa de la organización.....	33
3.4.1.2. Los valores corporativos de la organización.....	33
3.4.1.3. La visión corporativa de la organización.....	34
3.4.2. La cultura corporativa de la organización.....	35
<b>IV. El análisis externo del perfil corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat.....</b>	<b>37</b>
4.1. El análisis de los públicos de la organización.....	37
4.1.1. La “estructura de los públicos”.....	37
4.1.2. La infraestructura de los públicos de la organización.....	39
4.1.3. Las características de cada uno de los públicos (perfil del público) de la organización.....	40
4.2. Análisis de la competencia del “Ayuntamiento de Sant Cugat”.....	41
4.2.1. Los competidores de la organización.....	41
4.2.2. La capacidad de los competidores de la organización.....	42
4.3. Análisis de la imagen corporativa de la organización.....	43
4.3.1. Estudio de notoriedad de la institución.....	43
4.3.2. Estudio del perfil de imagen de la institución.....	44
4.3.2.1. Los atributos de imagen corporativa.....	44
4.3.2.2. Perfil de imagen corporativa de la organización.....	47
<b>V. Propuesta de una estrategia de comunicación para el Ayuntamiento de Sant Cugat.....</b>	<b>53</b>
5.1. Plan global de comunicación del perfil de identificación corporativo de la organización.....	53
5.1.1. Definición de los públicos de comunicación.....	53
5.1.2. Identificación de los objetivos de comunicación.....	57
5.1.2.1. Enfoque global.....	57
5.1.2.2. Enfoque por públicos.....	58
5.1.3. Definición del mensaje corporativo.....	59
5.1.4. Determinación de las formas comunicativas.....	60

5.1.4.1. La comunicación interna.....	61
5.1.4.2. La comunicación comercial.....	61
5.1.4.3. La comunicación institucional.....	62
5.1.5. Selección actividades y medios.....	63
Conclusión.....	68
Bibliografía.....	70
Anexo.....	71

## Introducción

España ha sufrido en la última década cambios importantes en cuanto a la inmigración. Cambios que han creado nuevas necesidades, que han hecho que las instituciones tengan que reforzar sus políticas de inmigración. Catalunya es una de las Comunidades Autónomas escogidas por los nuevos ciudadanos. Estos, representan el 15% de la población catalana. Uno de sus municipios, Sant Cugat, ha observado como en los últimos años ha aumentado el número de extranjeros en su ciudad. Por esta razón, ha optado por una política de integración y de implicación de todos sus ciudadanos a esta nueva realidad mediante proyectos de cooperación y codesarrollo.

Respondiendo a esta realidad, optamos por dedicar el Trabajo de Final de Carrera de Periodismo al tema de la inmigración, y en concreto a la gestión de la comunicación relacionada con la inmigración. Nuestro trabajo se divide en tres partes. La primera trata la nueva inmigración contemporánea mediante la *teoría del embudo*. Partimos de una perspectiva más general sobre qué entendemos por inmigración. Después ejemplificamos este fenómeno a través de los inmigrantes ecuatorianos (representan el primer país en número de inmigrantes latinoamericanos en la Península) en España, en Catalunya y por último, en nuestro objeto de estudio, Sant Cugat.

El Ayuntamiento de Sant Cugat ha financiado, dentro del marco de cooperación internacional, una parte del proyecto Comunidad, Discapacidad y Cuidador (CODYC). CODYC va dirigido a mejorar la calidad de vida de todos aquellos enfermos con una dependencia física y psíquica, y la de sus cuidadores que viven en los barrios más marginales del sur de Quito. Con CODYC, queremos, en la segunda parte, explicar qué tipo de cooperación lleva a cabo la institución.

La tercera va encaminada a idear y proponer un plan de comunicación para el Ayuntamiento de Sant Cugat dentro del marco de comunicación solidaria. El objetivo es elaborar estrategias de comunicación para dar a conocer qué está haciendo la organización por su municipio y por qué, como por ejemplo, el proyecto CODYC. Por ello, hemos tenido que hacer un análisis interno y externo del perfil corporativo, desde identificar los públicos, la misión, la cultura corporativa hasta los atributos que la diferencian de sus competidores. Para acabar con la propuesta de comunicación.

En su conjunto, nuestro trabajo ofrece una síntesis sobre la situación de la inmigración en España y Catalunya, la ejemplificación de una colaboración entre el una organización catalana (Ayuntamiento de Sant Cugat) y una organización solidaria que actúa en el país de la mayoría de inmigrantes del Ayuntamiento (CODYC), para luego demostrar el proceso de elaboración de un plan de comunicación específicamente centrado en la comunicación de la solidaridad, describiendo tanto el proceso interno y externo de tal plan de comunicación.



## I. INMIGRACIÓN

Personas, flujos, vidas, oportunidad, historias, sobrevivir, familia, país de origen, país de destino, partida, llegada... Migraciones. Las migraciones han existido a lo largo de la historia de toda la humanidad y como ella han sufrido cambios y han evolucionado. La inmigración del siglo XXI no es la misma que la del siglo XVIII ni la del siglo XIX. Actualmente nos encontramos ante una nueva inmigración. La contemporánea. Detrás de cada migración hay una historia humana, personas dispuestas a luchar para mejorar su calidad de vida y la de su entorno. El profesor de Antropología Social en la Universidad Autónoma de Madrid, Carlos Giménez, define migración como: "El desplazamiento de una persona o conjunto de personas desde su lugar habitual de residencia a otro, para permanecer en él más o menos tiempo, con la intención de satisfacer alguna necesidad o conseguir una determinada mejora"<sup>1</sup>.

Para Giménez existen cinco elementos básicos que constituyen las migraciones:

- 1) Movilidad: permite los flujos migratorios. La integración del inmigrante no solo dependerá del entorno, sino del grado de adaptabilidad innata y cultural que posea. Esta idea es reforzada por Russell King que argumenta que "el mundo contemporáneo se caracteriza de una manera creciente por la migración y la movilidad. Como Stephen Castles y Mark Miller sugieren, vivimos en la era de las migraciones"<sup>2</sup>;
- 2) Bipolaridad: el migrante como extranjero está sujeto a la legislación de extranjería y a la de inmigración;
- 3) Asentamiento: es el apoyo que recibe la persona de su núcleo más próximo en el país de acogida, este hecho se denomina red migratoria<sup>3</sup>;
- 4) Durabilidad: el autor distingue entre las migraciones temporales y las permanentes;
- 5) Finalidad: el motivo por el cual el inmigrante a decido irse de su país.

Hemos visto los elementos que forman las migraciones a través del profesor Giménez. No obstante, sigue habiendo una cuestión básica que queda sin responder ¿por qué emigran las personas? ¿Qué les motiva a hacerlo? Existen multitud de teorías y modelos que tratan de explicar las migraciones, pero no hay una única

---

<sup>1</sup> GIMÉNEZ, C. *Qué es la inmigración*. Barcelona: RBA Libros, 2003, p. 20.

<sup>2</sup> RIBAS, N. *Una invitación a la sociología de las migraciones*. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2004, p.13.

<sup>3</sup> Es el apoyo o ayuda que en las primeras fases suele obtener (el inmigrante) de los familiares y de los amigos de origen, del mismo país, región o incluso del mismo barrio o comunidad ya establecidos en el lugar de destino. GIMÉNEZ, C., *op.cit.*, p. 23.

teoría que responda a esta realidad. Por esta razón, Natalia Ribas en *Una invitación a la sociología de las migraciones* (2004) recoge algunos modelos teóricos que ayudan a entender mejor este complejo fenómeno social. En primer lugar, habla del *modelo de atracción-expulsión* la teoría *push-pull*<sup>4</sup> que se centra en las migraciones internacionales<sup>5</sup>:

[P]resuponen que para maximizar las ventajas y reducir los riesgos, los seres humanos deben tomar decisiones racionalmente en función de determinadas presiones en las que les ha tocado vivir. Las presiones económicas y políticas en el lugar de origen hacen que los posibles emigrantes calculen un análisis de la maximización de la movilidad geográfica para conseguir la ascensión social y mayores oportunidades laborales, a la vez que una reducción de la vulnerabilidad ante la pobreza<sup>6</sup>

El origen de las migraciones no solo reside en la miseria, sino que lo encontramos en la búsqueda de nuevas oportunidades, en la búsqueda de inquietudes que el país de origen no les proporciona. Huir de la pobreza no es la única motivación que les empuja a dejar su tierra, ya que existen otros factores que explican el porqué de este fenómeno, como los que cita el director de la Fundación Jaume Bofill<sup>7</sup>, Jordi Sánchez. Sostiene que “la mundialización, la eclosión de las comunicaciones y la generalización de transportes transcontinentales, que se han producido en las dos últimas décadas, son claves y muy importantes para entender estos movimientos humanos”<sup>8</sup>.

Las teorías de capital social intentan responder porqué unos individuos emigran a otros países y otros no lo hacen. Son aquellas que consideran la variable educativa “como fundamental en la selección de los trabajadores y en la capacidad de adaptación económica en el país de destino”<sup>9</sup>. Los inmigrantes cuando llegan al nuevo país pasan por un proceso de adaptación que no les permite rendir al máximo. No obstante, a medida que transcurre el tiempo su motivación es mayor, y por consiguiente, su rendimiento es más elevado y encuentran incentivos para

---

<sup>4</sup> Cabe decir que esta teoría ha sido posteriormente complementada por otros autores, como Lee o Portes y Borococz, para profundizar más en los procesos migratorios.

<sup>5</sup> La gran causa de las migraciones internacionales según Carlos Giménez es por la desproporción existente entre las oportunidades que tienen las personas inmigrantes en sus países y las que consideran que pueden tener en el lugar de destino. *Ibid.* p. 46.

<sup>6</sup> RIBAS, N., *op.cit.*, p. 74.

<sup>7</sup> La Fundación Jaume Bofill se ocupa de promover iniciativas que faciliten el conocimiento de nuestra sociedad y que impulsen realizaciones que contribuyan al mejoramiento a través de la supresión de las desigualdades de toda clase existentes entre las personas, entre los grupos y entre los pueblos y de la extensión de la educación y de la cultura en el sentido amplio a todos aquellos que por las circunstancias sociales se encuentran más desfavorecidos. Cfr. [www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat) (consultado 20/04/2009).

<sup>8</sup> SÀNCHEZ, J. [et.al.]. *La immigració, ara i aquí*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2008, p. 148.

<sup>9</sup> RIBAS, N., *op.cit.*, p. 78.

invertir en el capital humano. Sobre esta idea trata Barry Chiswick en su trabajo sobre la teoría de capital social donde asegura que:

[E]ste proceso de inversión se traduce en una acumulación de destrezas lingüísticas, educativas, de formación profesional y de movilidad profesional. A medida que la inversión en capital va dando frutos, los rendimientos de los inmigrantes crecen a un ritmo comparativamente superior al de los nativos<sup>10</sup>

Las teorías no dejan de ser estudios que ayudan a entender mejor la realidad de las cosas que pasan. No obstante, ¿cuál es nuestra realidad, aquí en España y más concretamente en Catalunya? Vayamos por partes. Según el Plan Estadístico Nacional 2005-2008 elaborado por el Observatorio Permanente de la Inmigración<sup>11</sup>, en España residen 4.473.499 extranjeros con tarjeta de residencia en vigor. Es decir, que no se contabilizan todas las personas que están ilegalmente en nuestro país. Del total, 387.927 personas son de nacionalidad ecuatoriana, el colectivo que centra la atención de nuestro estudio. Este 4% representa el primer país en número de inmigrantes latinoamericanos residentes en España.

En España como en otros países existe una política de inmigración que se apoya en una serie de tratados y leyes que ayudan a regular la entrada y la estancia de estos nuevos ciudadanos<sup>12</sup>. No obstante, en estos últimos tiempos cada vez es más difícil entrar en el país, sobretodo para los ecuatorianos. Algunos autores han llamado a este proceso “políticas migratorias” que se definen como el conjunto de “medidas reguladores, tanto de la gestión de los flujos migratorios en origen y destino, como de la gestión de la realidad multicultural en los contextos de asentamiento de la inmigración”<sup>13</sup>.

Las causas de la migración ecuatoriana tienen una historia clara. A principios de los noventa en Ecuador empezó a gestarse una situación de estancamiento social y

---

<sup>10</sup> RIBAS, N., *op.cit.*, p. 79.

<sup>11</sup> El Observatorio Permanente de la Inmigración depende de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración del Ministerio.

<sup>12</sup> Ribas en *Una invitación a la sociología de las migraciones*, describe brevemente cómo funciona esta política y de quién depende: Las intervenciones administrativas que configuran y determinan la situación jurídica de los extranjeros, así como las relativas al ejercicio de las funciones de control sobre los extranjeros, corresponden a órganos de la Administración del Estado, integrados habitualmente en el Ministerio de Interior y en el Ministerio de Trabajo e Inmigración (...) La normativa general sobre extranjería en España se basa en la Ley Orgánica 8/2000, de 22 de diciembre, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, que modifica la Ley orgánica 4/2000, y en el Real Decreto 864/2001, de 26 de julio, por el cual se aprueba el reglamento de ejecución de la anterior.  
RIBAS, N., *op.cit.*, p. 149.

<sup>13</sup> GÓMEZ, C.; TORNOS, A. *Ecuatorianos en España. Una aproximación sociológica* [en línea]. Electrónica. Madrid: Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración. Observatorio Permanente de la Inmigración, 2007, p. 27.

económico que culminó en una profunda crisis en 1998. Según el gerente de la Fundación Tierra Nueva de Ecuador, el Dr. Artola, en este contexto, se produjo una emigración que abarcó dos corrientes: 1) aquellas personas que vivían en el campo y emigraron a la ciudad; 2) y las que emigraron a otros países, como EEUU y España que fueron aproximadamente unas 15.000 personas. A esta situación se le sumó que en los países de acogida no había apenas restricciones y las remesas ayudaban a vivir a los familiares que no emigraban<sup>14</sup>. Las personas que decidieron abandonar el país durante esos años gozaban de una serie de ventajas para poder entrar en España, como el Canje de Notas entre Ecuador y España sobre la supresión de visados de estancia<sup>15</sup> o el Convenio hispano-ecuatoriano de Doble Nacionalidad<sup>16</sup>, firmados en los años 60.

El volumen de entradas a España fue aumentando, pero muchos de ellos no lo hacían directamente por Barajas, sino que optaban por puertas indirectas, como el aeropuerto de Frankfurt, Ámsterdam o París. En su estudio, Gómez señala las rutas más utilizadas por los ecuatorianos para llegar al Estado Español: “Quito- Curaçao- Ámsterdam- Madrid; Quito- París- Madrid (Air France); Quito- Miami- Madrid (American Airlines); Quito- Frankfurt- Madrid (Lufthansa); o Quito- Guayaquil- Madrid (Iberia)”<sup>17</sup>.

El cambio de siglo trae consigo las regularizaciones y las restricciones. Entre el 2000 y el 2003 dejan de ser vigentes el Convenio hispano-ecuatoriano de Doble Nacionalidad y el Canje de Notas. Es decir, las personas ecuatorianas que quieran entrar en el Estado deberán tener visado. No obstante, con el cambio del Ejecutivo

---

<sup>14</sup> Entrevista al Dr. Miguel Artola en uno de los trayectos que hacíamos hasta la Fundación Tierra Nueva a Quito Sur durante el viaje a Ecuador en febrero de 2009.

<sup>15</sup> El 20 de diciembre de 1963, Ecuador y España convinieron que no sería necesario para los nacionales de cualquiera de los dos países proveerse de visado cuando quisieran entrar en el otro para estancias iguales o menores a los tres meses. De este modo, al no tener los ecuatorianos que pasar por los consulados españoles para solicitar su visado “de turista” quedaban exentos del más eficaz instrumento de control de flujos existente cuando no media frontera entre estados. En consecuencia, los nacionales ecuatorianos estaban únicamente sometidos al control de la policía de fronteras cuando emigraban a España. Dicho control, por otra parte, se revelaba insuficiente para realizar una eficaz averiguación de los verdaderos motivos de entrada y comprobar las verdaderas intenciones de los supuestos turistas ecuatorianos. GÓMEZ, C.; TORNOS, A., *op.cit.*, p. 29.

<sup>16</sup> Este acuerdo permite comprender mejor la facilidad con que se produjo el acceso al mercado laboral a los ecuatorianos en España. Por un lado, consistía en facilitar el acceso a la nacionalidad del país de destino a los residentes con la nacionalidad del otro país firmante sin tener por ello que hacer una renuncia expresa a la propia nacionalidad. Por otro, el acuerdo contemplaba la garantía del *máximo nivel de derechos* a aquellos residentes de los países firmantes que, por razones diversas, no quisieran o no pudieran acceder a la nacionalidad española. Este nivel de derechos comprendería la titularidad y el ejercicio de la práctica totalidad de derechos sociales y económicos.

Íbid. p. 30.

<sup>17</sup> Íbid, p. 37.

en el 2004 se creó la Secretaria de Inmigración y Emigración que permitió mediante un reglamento de extranjería y la posterior apertura de un proceso de normalización, posibilidad que la gran mayoría de irregulares ecuatorianos acogieran y de la cual más de ciento mil fueron dados de alta por primera vez en la Seguridad Social<sup>18</sup>.

Una de las zonas escogidas por los inmigrantes ecuatorianos es Catalunya. Representan el 15% (1.103.790) de la población catalana, según los datos recogidos en el último padrón, con fecha del 1 de enero de 2008 por el Institut Estadístic de Catalunya (Idescat). En la tabla 1 se muestra las nacionalidades que más representación tienen en Catalunya. Para el Dr. Cardús, presidente de la fundación promotora del Barómetro de la Comunicación y la Cultura (FUNDACC), Catalunya es una “tierra de asentamiento” y un “país de inmigración”<sup>19</sup>.

**Tabla 1.**

**Nacionalidades extranjeras más representadas, 2008<sup>20</sup>**

País de origen	Población del País	%respecto al total de la población extranjera
Marruecos	<b>209.007</b>	18,94
Rumania	<b>88.081</b>	7,98
Ecuador	<b>80.995</b>	7,34
Bolivia	<b>60.801</b>	5,51
<b>Total de personas extranjeras en Catalunya</b>		<b>1.103.790</b>

La oleada migratoria que ha vivido el territorio catalán en esta última década ha estado motivada por la ocupación laboral y el papel de las remesas<sup>21</sup>. En cuanto al empleo los sectores más ocupados por los extranjeros, por orden de preferencia, son: 1) los servicios; 2) la industria; 3) la construcción; 4) la agricultura. Sin embargo, La doctora en Sociología y profesora en el Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona, Sonia Parella, señala que estas actividades forman parte de un marco de precariedad laboral:

[S]e trata de sectores que, que si bien son tradicionales, están estrechamente vinculados a las actuales dinámicas de crecimiento económico de unas sociedades, las del sur de

<sup>18</sup> GÓMEZ, C.; TORNOS, A., *op.cit.*, p.88.

<sup>19</sup> SÁNCHEZ, J. [et.al.], *op.cit.*, p.170.

<sup>20</sup> Cfr. [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat) (consultado el 22/04/09)

<sup>21</sup> Las remesas juegan un papel muy importante porque es el dinero que los inmigrantes envían a sus familiares que viven en el país de origen. Esto significa que la persona extranjera renuncia a parte de su capital para poder ayudar a sus seres más queridos. No obstante, en una entrevista realizada a unas mujeres que viven en Buenaventura, un barrio situado en el sur de Quito, Ecuador, denuncian a través de sus propias experiencias con familiares que han emigrado a España que para ellos lo más importante es mandar “la plata”, y que las consecuencias de este hecho son: la pérdida de sentimientos y de cariño, la destrucción del hogar y la ausencia de la figura paterna o materna en los niños.

Europa, con estructuras productivas proclives a la expansión del segmento secundario del mercado laboral y de la economía sumergida. Estas dinámicas han generado principalmente puestos de trabajo mal pagados, en condiciones de precariedad y con escasas oportunidades de promoción<sup>22</sup>

La economía sumergida provoca que muchos de los inmigrantes que residen irregularmente en Catalunya no tengan contrato de trabajo, no estén dados de alta de la Seguridad Social y cobren por debajo del sueldo mínimo. Esta situación disminuye las expectativas de normalización de la persona extranjera y aumenta su irregularidad en el país. Además, imposibilita estadísticamente saber la realidad exacta del país. Es decir, en *L'estat de la immigració a Catalunya. Anuari 2007* realizado por la Fundación Jaume Bofill encontramos que en sus estudios los porcentajes de la Encuesta de Población Activa (EPA) que realiza el Instituto Nacional de Estadística del Gobierno siempre son más altos que los porcentajes estadísticos que ofrece los datos de la Seguridad Social. Según el Anuario 2007, la diferencia reside en la presencia de trabajadores extranjeros en la economía sumergida (de ahí su importancia en el concepto) que es proporcionalmente superior a los trabajadores autóctonos. En la tabla 2 se ve reflejado la diferencia de datos que proporciona la EPA y la Seguridad Social en referencia a los ocupados extranjeros en Catalunya entre 2007 y 2008.

**Tabla 2.**  
**Ocupados extranjeros en Catalunya, 2007-2008<sup>23</sup>**

Periodo	Ocupados EPA	Altas en la Seguridad Social	Diferencia
Final 2007, inicio 2008	625.600	447.463	<b>178.137</b>

En cuanto a la población extranjera ocupada según los datos de la Seguridad Social y de la EPA, tal y como nos muestra en su último anuario la Fundación Bofill, observamos en la tabla 3 (centrada en los cuatro países que más ocupación tienen en Catalunya) que el colectivo ecuatoriano junto con el marroquí es el más afectado por la economía sumergida<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> SÀNCHEZ, J. [et.al.], *op.cit.*, p. 192.

<sup>23</sup> LARIOS, M.J.; NADAL, M., dirs. *L'estat de la immigració a Catalunya. Anuari 2007*. Barcelona: Editorial Mediterrània, 2008, p. 239.

<sup>24</sup> Una realidad de la que ya informó *La Vanguardia* el pasado mes de mayo: "El paro afecta al 30,5% de los trabajadores inmigrantes de Catalunya, mientras que entre los autóctonos la cifra de desempleo desciende al 12,7%, indica un trabajo de la Fundación Bofill. La situación es especialmente dura entre los marroquíes, ecuatorianos, senegaleses y rumanos, señalan. La mitad de los empleos perdidos en el 2008 entre el colectivo inmigrante pertenecía a la economía sumergida".

EFE, Tendencias. *El paro entre inmigrantes llega al 30%, mientras que el de los autóctonos es del 12,7%*. Barcelona: *La Vanguardia*, 01-5-2009.

**Tabla 3.****Población extranjera ocupada por países de origen. Catalunya, 2008<sup>25</sup>**

País	Ocupado EPA	Altas en la Seguridad Social	Diferencia
Marruecos	105.000	69.981	<b>35.019</b>
Ecuador	94.000	48.955	<b>45.045</b>
Rumania	51.000	31.398	<b>19.602</b>
Colombia	35.000	23.797	<b>11.203</b>

En estos últimos diez años ha incrementado la población extranjera en España, y por consiguiente, las instituciones se han visto obligadas a reforzar sus políticas de inmigración creando organismos que se dedican exclusivamente a mejorar las condiciones de vida de este colectivo. En cuanto al ámbito estatal, el Gobierno ha creado el Observatorio Permanente de la Inmigración que depende de la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Por su parte la Generalitat de Catalunya tiene dentro del Departament d'Acció Social i Ciutadania la Secretaria d'Inmigració. Centrándonos más en el ámbito local catalán, algunos ayuntamientos tienen áreas específicas que dirigen sus políticas sociales a los inmigrantes que viven en su municipio, como es el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat.

A través de *Sant Cugat Solidari*<sup>26</sup>, esta institución destina un 1% de su presupuesto a proyectos de cooperación internacional. Estas políticas de cooperación pueden ser directas (son proyectos destinados a América Latina) e indirectas (proyectos impulsados por entidades del municipio). Por otra parte, llevan a cabo políticas de codesarrollo, el objetivo integrar a los inmigrantes en el nuevo país e impulsar el progreso en su lugar de origen.

Una de las acciones que sigue Sant Cugat son los flujos migratorios y el papel de los inmigrantes en el diseño y la realización de proyectos en sus países de origen<sup>27</sup>. La comunidad ecuatoriana en el municipio es un claro ejemplo. En Sant Cugat viven 9.793 personas extranjeras, de las cuales 989 pertenecen al colectivo ecuatoriano repartido en los seis distritos que lo conforma<sup>28</sup> (tabla 4). Ergo ¿Qué tipo de proyectos de cooperación internacional directa está trabajando en

<sup>25</sup> LARIOS, M.J.; NADAL, M., *op.cit.*, p. 243.

<sup>26</sup> *Sant Cugat Solidari* forma parte de la Regidoria de Cooperació, Immigració i Igualtat, que a su vez depende de la Àrea de Serveis a la Ciutadania.

<sup>27</sup> Ayuntamiento de Sant Cugat. *Pla director municipal en solidaritat i cooperació internacional 2009- 2011*. Sant Cugat: 2009, p. 5.

<sup>28</sup> Sant Cugat, Valldoreix, La Floresta, Les Planes, Mira-Sol, Sant Joan.

Ecuador? La respuesta está en el proyecto “Comunidad, Discapacidad y Cuidador” (CODYC).

**Tabla 4.**

**Población ecuatoriana que vive en Sant Cugat del Vallés, 2008<sup>29</sup>**

<b>Distritos</b>	<b>Población extranjera</b>	<b>Población ecuatoriana</b>
Distrito I	4.404	613
Distrito II	3.251	333
Distrito III	865	15
Distrito IV	440	11
Distrito V	671	13
Distrito VI	162	4
<b>TOTAL</b>	<b>9.793</b>	<b>989</b>

CODYC de soporte a todas aquellas personas con una discapacidad psíquica y física y a sus cuidadores que viven en el sur de Quito (Ecuador). Los padres fundadores son la Fundació Espai Salut (Barcelona) y la Fundación Tierra Nueva (Ecuador). El Ayuntamiento de Sant Cugat se integra a la actividad que llevan estas dos fundaciones en febrero de 2009 con una partida de 44.026 euros.

La migración contemporánea ha forzado que las instituciones apliquen nuevas políticas de inmigración. Sant Cugat ha planteado su estrategia en base a la cooperación internacional y al codesarrollo. En los últimos tiempos, los ecuatorianos se han convertido en la nacionalidad latina más numerosa que reside en el municipio. Por esta razón, las principales iniciativas solidarias van dirigidas a este colectivo.

---

<sup>29</sup> Cfr. [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat) (consultado el 22/04/2009).



## II. PROYECTO CODYC Y SUS ACTORES

El Ayuntamiento de Sant Cugat ante esta nueva realidad migratoria ha querido impulsar nuevas políticas de inmigración. Una de las iniciativas ha sido la cooperación internacional. El ejemplo que mejor ilustra esta implicación y aportación económica es el proyecto “Comunidad, Discapacidad y Cuidador” (CODYC). Un proyecto solidario incentivado por la Fundació Espai Salut, que participó en el concurso público para la “Presentación de proyectos de cooperación al desarrollo” convocado por el Ayuntamiento de Sant Cugat en 2007.

Para realizar este capítulo, en primer lugar, viajamos a Ecuador en febrero de 2009 con la finalidad de conocer en primera persona la implementación de CODYC y su evolución *in situ* en Quito Sur. Este viaje nos permitió hacer un amplio trabajo de campo, en el que se incluye: entrevistas a las promotoras, pacientes, cuidadores y personal de la Fundación Tierra Nueva; visitas a los domicilios y a los puntos de reunión; por último, gracias a todo el material recogido hemos podido elaborar un documental sobre lo que representa CODYC en Ecuador (DVD en anexo).

### 2.1. CODYC

El distrito metropolitano de Quito tiene una extensión de 12.000Km<sup>2</sup>, se encuentra a unos 2.800 metros por encima del nivel del mar y en él viven unos 2 millones de habitantes. Se divide en tres grandes zonas: Quito norte que es la más moderna, el centro histórico y la zona sur donde se concentran los índices más altos de pobreza y de marginalidad y extrema pobreza. Se calcula, que actualmente, en el sur de Quito habitan más de un millón de personas<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Información extraída de la Propuesta Proyecto CODYC (Junio 2008) elaborada por FES y FTN.



Dentro del ámbito de la zona<sup>31</sup> actúa CODYC, que corresponde a “Comunidad, Discapacidad y Cuidador”. El proyecto CODYC nació en 2006 dentro del marco de cooperación entre la Fundación Espai Salut (Barcelona) y la Fundación Tierra Nueva (Ecuador). Dirigido a mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas y a sus cuidadores. El objetivo específico es:

[D]esarrollar habilidades y capacidades en la familia, cuidadores y en la comunidad en general para el cuidado, mejora de la calidad de vida y para la realización de las actividades de la vida cotidiana de las personas con dependencia –gente mayor, personas con discapacidad o grupos vulnerables-, que viven en barrios marginales del sur de Quito<sup>32</sup>

Concretamente CODYC va dirigido a todos aquellos enfermos dependientes, a sus cuidadores familiares, a las promotoras de salud y al entorno<sup>33</sup>. Su marco de actuación son los barrios urbanos marginales del sur de Quito: Garrochal y Santo Tomás, Buenaventura y Quito Sur (Tabla 1).

<sup>31</sup> Cfr. [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (consultado el 22/04/2009).

<sup>32</sup> Proyecto de Cooperación al Desarrollo. Convocatoria año 2008. “Propuesta Proyecto CODYC, Junio 2008”, p.8.

<sup>33</sup> Según el director general de FES, Ramón Valeta, el proyecto va dirigido a dos grandes grupos de población ecuatoriana: “En primer lugar, se encuentran las personas (niños y adultos) dependientes total o parcialmente para realizar las actividades de la vida diaria que no tienen capacidad de desplazarse a un centro de atención por carencia de recursos económicos, por falta de sistemas de transporte o porque viven solos, y que de no ser atendidos por la Fundación Tierra Nueva, quedarían totalmente marginados de cualquier atención socio-sanitaria. El segundo grupo lo encontramos en los cuidadores de las personas antes citadas ya sean de familiares, vecinos o voluntarios que viven en el mismo barrio”. Entrevista realizada a Ramón Valeta el 18 de Febrero de 2009 en Ecuador.

**Tabla 1.**

**Población y áreas de influencia<sup>34</sup>**

Barrios	Pobreza	Extrema pobreza
Santo Tomás y Garrochal	60,6%	21,8%
Buenaventura	38,6%	11,9%
Quito Sur	18,5%	2,5%
Población aproximada de <b>20.000 habitantes</b>		

Tanto los barrios de Santo Tomás y Garrochal como Buenaventura se consideran los barrios más marginales, sin infraestructuras básicas (alcantarillado, agua corriente, luz), muchas de sus calles sin asfaltar y con viviendas muy precarias. Estos barrios están a mucha distancia de la Fundación Tierra Nueva (FTN).

Por otra parte, el nivel de pobreza de Quito Sur es inferior a las otras comunidades. Este hecho se refleja en las casas que están en mejores condiciones y en la accesibilidad a la mayoría de los servicios primarios. Los domicilios se encuentran cerca de la sede de la Fundación.

Antes que CODYC llegara al sur de Quito, la FTN solo atendía algunos ancianos de los barrios de Santo Tomás y Quito Sur porque sus hijos o familiares les habían abandonado. Les visitaban con el médico y les dejaban la medicación preparada para un mes, ya que era el tiempo en que el facultativo volvía a verlos. No obstante, la FTN solo se dedicaba a esto, a velar por la salud de personas que viven en los alrededores de la Fundación. M<sup>a</sup> Victoria Rosas, coordinadora de proyectos de la FTN, explica que gracias a CODYC este servicio que era tan básico ha podido extenderse a más personas y perfeccionarse en cuanto a la atención médica con la participación de más profesionales:

[C]on CODYC participan más sanitarios. Una de las tareas que hacemos ahora es con una fisioterapeuta y una fisiatra enseñamos a las promotoras de la comunidad y a los cuidadores de las personas con dependencia a manejar al paciente y a promover un mejor estilo de vida<sup>35</sup>

Las promotoras de la comunidad son las verdaderas almas del proyecto, son las protagonistas de CODYC. La gran mayoría son mujeres voluntarias de diferentes edades, que viven en los mismos barrios que los pacientes, y muchas veces en las mismas condiciones de precariedad socioeconómica, pero que por razones

<sup>34</sup> Cfr. [www.espaisalut.org](http://www.espaisalut.org) (consultado el 25/04/2009).

<sup>35</sup> Entrevista a la coordinadora de proyectos de la FTN, M<sup>a</sup> Victoria Rosas el 15 de febrero de 2009 en Ecuador.

humanitarias, religiosas o porque ven una posible salida profesional<sup>36</sup> en un futuro, colaboran con las tareas de cuidar. La FTN les incentiva a que apoyen a su comunidad (barrio) atendiendo necesidades específicas, como por ejemplo, tomando los signos vitales, hacer curaciones...

Además, de ser cuidadoras de personas de su comunidad que padecen algún tipo de discapacidad, son las responsables de alertar a los equipos de salud de nuevos casos o de las irregularidades que puedan suceder. Ellas conocen casi todo el entorno donde viven, saben quienes son más pobres, quienes necesitan más atención. A estas personas va dirigida su ayuda.

La Fundación se reúne con las promotoras de cada comunidad y con los presidentes del barrio o gente que les apoya, como las escuelas. Las escuelas son muy importantes porque las maestras conocen a los padres de familia y saben quiénes pueden trabajar. El objetivo de la reunión es dar a conocer los cursos de “capacitación” de la Fundación, ya que, de estos talleres normalmente suelen salir nuevas promotoras. Por ejemplo, M<sup>a</sup> Victoria cuenta que en marzo de 2009 darán un curso de primeros auxilios “al cual están apuntadas 18 personas. De estas 18 yo estimo que unas ocho personas se quedaran como promotoras. A ellas les damos una capacitación más avanzada porque son gente que quiere aprender más”. Añade, que gracias a estos encuentros han descubierto gente con alguna enfermedad, hipertensión, diabetes... “hasta el punto que algunos tienen 400 de glucosa en la sangre ¡no sé como viven! Muchas veces ni ellos mismos sabían que tenían esa enfermedad”<sup>37</sup>. Y es que la mayoría de estas personas no pueden hacerse revisiones periódicas y la asistencia sanitaria no está al alcance de todos.

Cada promotora de salud está asignada a una Unidad de Participación Comunitaria (UPC) la cual está formada por un grupo de 10 mujeres aproximadamente. La UPC no deja de ser un local donde las coordinadoras y las promotoras realizan tareas de formación, talleres de primeros auxilios, preparan actividades, etc. Cada barrio tiene su propia UPC.

Los barrios de Santo Tomás y Garrochal, Buenaventura y Quito Sur están coordinados por tres personas que se encargan de supervisar las UPC's, las tareas

---

<sup>36</sup> Como explicaremos más adelante la Fundación Tierra Nueva ofrece talleres, como el cultivo de *Estebia* o la crianza de pollos, que una vez finalizados las promotoras utilizan para ganar algún dinero.

<sup>37</sup> Entrevista a la coordinadora de proyectos de la FTN, M<sup>a</sup> Victoria Rosas el 15 de febrero de 2009 en Ecuador.

de las promotoras, y de preparar y hacer los talleres. M<sup>a</sup> Victoria, Marielena y Marcela son las responsables de un barrio y de su correspondiente grupo de promotoras. Cabe destacar, que el hecho de que lleven áreas separadas no significa que hagan un trabajo independiente, es más para que haya una buena coordinación las tres trabajadoras se reúnen una vez a la semana para hablar sobre las peculiaridades de sus zonas y para resolver todas juntas los conflictos que surgen en la actividad cotidiana<sup>38</sup>.

Para poder entender mejor CODYC pueden resultar útiles dos ejemplos de las actividades que la organización lleva a término, ejemplos recogidos por la autora en su trabajo de investigación sobre el campo:

### **Ejemplo 1<sup>39</sup>**

A pocos metros de la sede de la organización se encuentra la casa de Julibeth Josefina Cobeña, una joven de 24 años con Síndrome de Down y, actualmente, con una infección respiratoria. Le gusta la música, los juguetes con ruido, bailar... Antes de entrar en el programa se pasaba todo el día encerrada en casa con la música muy alta para que no pudiera hacer nada. Sus familiares la dejaban sola unas horas porque tenían que ir a trabajar. Desde que está en CODYC su principal cuidadora es Olga, su madre. Olga ha tenido que aprender mucho en pocos meses. Sus maestras han sido las promotoras Alba y Amada.

Alba y Amada son dos promotoras que entraron en el proyecto sin ningún tipo de conocimiento sanitario. No obstante, gracias a los cursos realizados por los técnicos de las FES –terapeutas ocupacionales, logopedas y fisioterapeutas– sobre asistencia a personas discapacitadas han adquirido los conocimientos necesarios para enseñar a Olga cómo debe cuidar a su hija con los pocos recursos de los que disponen.

Ahora Julibeth no sólo sabe pasar macarrones por un fino hilo, sino que dibuja, baila y sobre todo sonrío. Alba y Amada hacen un seguimiento de la paciente dos veces por semana.

---

<sup>38</sup> Entrevista a la coordinadora de proyectos de la FTN, M<sup>a</sup> Victoria Rosas el 15 de febrero de 2009 en Ecuador.

<sup>39</sup> VALETA, Neus. *Las heroínas del siglo XXI*. Barcelona: Trabajo periodístico, 9-07-2009.

## **Ejemplo 2<sup>40</sup>**

Darío Tapia es un chico de 15 años que padece una parálisis cerebral e hidrocefalia. Vive con su madre, su abuela y su tío en una planta baja con poca accesibilidad. Es una casa con algunas barreras arquitectónicas como son los escalones o una bañera sin posibilidad de adaptarle una tabla para poder acceder a ella. Hace tres meses que Darío salió de un centro para menores discapacitados. Ahora Carmita, su madre, es su única cuidadora. Pero no está sola ya que tiene el apoyo de Narcisa y Lolita, otras dos promotoras que supervisan los cuidados del paciente. Ellas, en su momento, también recibieron formación de Espai Salut, y ahora aplican esos conocimientos con esta familia, como por ejemplo, en la higiene del joven. Cuando Darío se incorporó a CODYC no podía salir a la terraza porque un escalón se lo impedía. Pero Helena, una terapeuta ocupacional de FES, ideó un adaptador de madera para que pudiera salir de la casa. Cuando Darío sale a tomar el sol, parece un niño con zapatos nuevos. Se pone tan contento que la felicidad se le refleja en un rostro marcado por una parálisis.

Por último, en el 2007, Darío se incorporó al taller protegido de CODYC. El taller protegido va dirigido a proteger la integridad de la persona discapacitada. Consiste en proporcionar ayudas técnicas a las personas enfermas de la comunidad. Pero no solo se centran en sillas de ruedas o en muletas y bastones, sino que van más allá y crean instrumentos que ayudan a los discapacitados en su vida diaria, como por ejemplo, un pelador de patatas para personas con una hemiplejía.

En resumen, CODYC es como una cascada de agua. Lo alto de la catarata es la Fundació Espai Salut y el Ayuntamiento de Sant Cugat. La primera organización da soporte técnico, forma a las coordinadoras y promotoras de cada barrio, y la segunda destina una parte de su presupuesto al desarrollo del proyecto. La caída del agua representa la Fundación Tierra Nueva con sus trabajadores y promotoras. Estas, a su vez enseñan los conocimientos que han aprendido con FES a los familiares y cuidadores que tienen personas a su cargo con alguna discapacidad física o psíquica. Este último colectivo aplica los tratamientos que les han enseñado Tierra Nueva a sus enfermos.

---

<sup>40</sup> *Ibid.*

## 2.2. Fundació Espai Salut

La Fundació Espai Salut nace como concepto el año 2002 en el seno de la Corporación Fisiogestión<sup>41</sup> con la voluntad de crear una entidad sin ánimo de lucro que tenga como objetivos a largo plazo la promoción, prevención y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos<sup>42</sup>. Unos objetivos que se realizarán mediante la investigación, innovación, diseminación e implantación de recursos, conocimientos y técnicas vinculadas a los sectores; sanitarios, sociosanitarios y especialmente en el de la rehabilitación médica.

En Marzo de 2004 los tres patronos fundadores constituyen formalmente la entidad, con la voluntad que se lleven a cabo las acciones pertinentes para conseguir que los fines fundacionales se hagan realidad. No obstante, para poder hacer un buen trabajo debe haber una concordancia entre el ideal o los ideales y las acciones que se llevan a cabo. Por esta razón, para que una organización pueda transmitir lo que hace primero debe conocerse a sí misma. Como ocurre con frecuencia en la cultura organizativa de las instituciones, normalmente las organizaciones se definen por lo que hacen y no por lo que son<sup>43</sup>.

En la siguiente tabla ofrecemos un esquema de los ideales fundacionales de la Fundació Espai Salut y las acciones a las cuales se dedica actualmente<sup>44</sup>:

---

<sup>41</sup> Corporación Fisiogestión es una empresa privada que se dedica a rehabilitar, educar y contribuir a mejorar el estado de salud, así como incrementar la autonomía y la calidad de vida a las personas; dando un soporte a nivel fisioterapéutico y psicológico...

<sup>42</sup> *Objetivos generales*

- a. Promover actos de investigación que mejoren el estado de conocimiento sobre los procedimientos de intervención en procesos relacionados con la rehabilitación médica”
- b. Llevar a cabo actos docentes y actuaciones de divulgación que favorezcan la diseminación del conocimiento entre todos los agentes (públicos) implicados: profesionales sanitarios, sociales, sociosanitarios, usuarios, gestores etc.
- c. Colaborar con otras entidades: Asociaciones, ONGs, Colegios Profesionales y Fundaciones entre otras, con las cuales puedan existir intereses comunes, para poder potenciar el impacto de las acciones en la población diana.
- d. Potenciar la participación del ciudadano en el proceso de la autocura mediante la elaboración y promoción de programas de educación sanitaria.
- e. Incentivar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación como instrumento facilitador para el intercambio y transmisión del conocimiento entre los diferentes sectores.

<sup>43</sup> El profesor José María La Porte, en *Entusiasmar a la propia institución*, apunta que: “[B]astantes organizaciones encuentran difícil determinar qué tipo de servicios deben ofrecer de acuerdo con su misión. Puesto que están muy centradas en las necesidades de los destinatarios, a veces diversifican los servicios que ofrecen sin llegar a establecer la conexión entre su misión esencial y el servicio prestado.

LA PORTE, J.M. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001, p. 205.

<sup>44</sup> Carta fundacional de la Fundació Espai Salut y la memoria del ejercicio de 2007 y 2008.

Ideales fundacionales	Acciones
<p>Dinamizar iniciativas asociadas a la investigación e innovación relacionadas con las ciencias de la salud y, especialmente, con el conocimiento, diagnóstico, tratamiento y evaluación en materia de rehabilitación médica.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Programa FesKits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reto a la Auntonomía</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Programa de Soporte al Cuidador (PCAS)</b></p>
<p>Aplicar directamente las técnicas y procedimientos resultantes del objeto de investigación, o bien ceder su explotación a personas y entidades que estén interesadas en ellas.</p>	
<p>Prestar asistencia a personas discapacitadas en los referidos ámbitos sanitarios y, especialmente, a usuarios de rehabilitación médica, ya sea en los centros de la Fundación o en su propio domicilio, en función de la incapacidad objeto del tratamiento, induciendo aquellas actividades accesorias de alimentación, suministro de medicamentos, lúdicas y de atenciones personales que resultan imprescindibles para el cumplimiento de esta finalidad.</p>	
<p>Favorecer, promocionar y organizar la celebración de foros, seminarios, jornadas, congresos y/o cualquier otro acto científico que incida en la difusión, reflexión y desarrollo de las finalidades fundacionales.</p>	
<p>Prestación de servicios de formación continuada en las materias y contenidos de las ciencias de la salud contempladas en el objeto fundacional, dirigidos a profesionales y facultativos. Promocionar actos formativos dirigidos a la población en general.</p>	
<p>Edición de publicaciones científicas y de divulgación sobre las materias relacionadas con la salud, dirigidas tanto a los agentes prestadores de servicios de salud (aseguradoras, entidades y profesionales), como a los beneficiarios de las mismas (el ciudadano, el paciente y su familia).</p>	
<p>Colaboración con otras entidades y organizaciones en el desarrollo, ayuda y promoción de la salud, mediante las actividades formativas, culturales y sociales que proceda en cada caso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Proyecto Comunidad, Discapacidad y Cuidador (CODYC)</b></p>
<p>Realización de proyectos de cooperación al desarrollo en el ámbito de la promoción, prevención y mejora de la salud y la calidad de vida de los ciudadanos mediante actividades formativas y asistenciales en países y territorios en fase de desarrollo. Los proyectos citados se podrán desarrollar de forma individualizada por parte de Fundació Privada Espai Salut, o bien en colaboración con otras entidades y organizaciones sin ánimo de lucro que estén ubicadas en el territorio objetivo de la actuación.</p>	

Comprobamos que de los ocho ideales de la Fundació Espai Salut solo hay cuatro que están siendo ejecutados mediante proyectos específicos. Este hecho no significa que la Fundación no sea fiel a todas sus misiones. Es muy importante en este tipo de instituciones que no pretendan abarcar muchas actividades, sino que



perfeccionen las que ya están en funcionamiento. A esto La Porte añade que: “a veces puede ser mejor no tratar de ofrecer más servicios sino mejorar lo que ya se realizan medianamente bien, porque responder a otras posibles oportunidades podría complicar la marcha de la organización”<sup>45</sup>.

Como ya hemos visto arriba, el marco de trabajo inicial de la Fundación está configurado en tres partes. La primera, consiste en la elaboración de proyectos financiados en parte total o parcial por terceros (Fundació la Caixa y Corporación Fisiogestión) como *El Reto a la Autonomía*. Es un programa para la prevención de la dependencia dirigido principalmente a personas mayores frágiles. Tiene como objetivo promover la autonomía personal y contribuir a retrasar los procesos de pérdida de capacidades (FES). Por otro lado, la elaboración de proyectos internos de la Corporación Fisiogestión dedicados a la innovación y a la investigación. Actualmente, están trabajando con *FesKits*. Un programa online orientado al autocuidado y a la estimulación integral de las personas mediante una aplicación multimedia. Finalmente, la elaboración de proyectos de alto interés social y de cooperación internacional, como por ejemplo CODYC.

La peculiaridad que encontramos en el buen funcionamiento de CODYC es la comunicación. La comunicación y coordinación es esencial para este tipo de proyectos de cooperación internacional porque permite que dos fundaciones que se encuentran a tanta distancia puedan aplicar el proyecto correctamente. FES hace de nexo entre la Fundación Tierra Nueva y el Ayuntamiento de Sant Cugat.

La Fundació Espai Salut, de acuerdo con una de sus misiones fundacionales, contactó con la Fundación Tierra Nueva mediante la Compañía de Seguros DKV<sup>46</sup>. A principios de 2005 un equipo de FES decidió viajar a Ecuador y entrevistarse con la dirección ejecutiva de la Fundación Tierra Nueva. En el transcurso de las reuniones Espai Salut observó que FTN era el tipo de organización que estaban buscando para cooperar, porque era una fundación sólida, sus servicios iban dirigidos a públicos concretos y porque contaba con un programa de salud comunitaria. El 26 de septiembre firmaron un convenio de colaboración para la puesta en marcha y seguimiento del proyecto CODYC.

---

<sup>45</sup> LA PORTE, J.M., *op.cit.*, p. 206.

<sup>46</sup> DKV está colaborando con la FTN desde hace años en un proyecto dirigido a la creación de *micro seguros* de salud.

## 2.3. Fundación Tierra Nueva

La Fundación Tierra Nueva está situada en pleno corazón del sur de Quito. La fundó el Padre Carollo Pasín en 1976 cuando decidió vivir su vocación entre los más pobres. El Padre Carollo era un sacerdote italiano que emigró a Ecuador para seguir sus estudios de sacerdote. Le cautivó tanto esa ciudad que no regresó a su Italia natal. Su vida la dedicó a mejorar, por poco que pudiera, la calidad de vida de las personas más pobres de Quito Sur, y con esta fuerza, fidelidad y entrega consiguió tener muchos devotos. Antes de fallecer en 2001, logró consolidar a un equipo humano que ha heredado su espíritu y ha seguido su camino: “Ser para todos, especialmente para los más pobres, una esperanza de vida y una vida digna”<sup>47</sup>.

La fundación trabaja al sur de Quito, una zona configurada por aproximadamente 24 barrios, donde 700.000 personas reciben atención médica por parte del Ministerio de Salud. El Ministerio colabora con algunas fundaciones y organizaciones que se distribuyen en diferentes barrios donde tienen unidades de salud, llamados subcentros de salud de atención gratuita. No obstante la asistencia no es suficiente, ya que estos centros se colapsan muy rápido. El gerente de la FTN, Miguel Artola, explica que “la gente que viene a este sector los catalogamos como *quintiles*, del uno al cinco. Los que ganan un dólar al día, es decir, treinta al mes, los llamamos *quintiuno*, los que ganan dos *quintidos* así progresivamente hasta cinco. Nosotros estamos ofreciendo atención médica a los *quintiuno*, los más pobres de la zona de este sector del sur de Quito”<sup>48</sup>. Es decir, su principal objetivo es asistir a la gente pobre y necesitada del sur de Quito, a través de programas y servicios a bajo coste o subsidiados por la institución. Su operación está sostenida por los proyectos que ejecuta, donaciones y ayudas voluntarias locales e internacionales (FTN).

A diferencia de la Fundació Espai Salut, Tierra Nueva tienen una misión única la cual abarca todas sus acciones, como se aprecia en el esquema siguiente:

---

<sup>47</sup> Cfr. [www.fundaciontierranueva.org](http://www.fundaciontierranueva.org) (consultado el 05/05/2009).

<sup>48</sup> Entrevista al gerente de la Fundación Tierra Nueva, Miguel Artola, el 16 de Febrero de 2009 en Ecuador.

Ideal fundacional	Acciones
<p>Basada en una profunda fe cristiana y mediante una gestión administrativa eficiente que facilite su sostenibilidad. La FTN promueve y ofrece servicios integrales de atención para las familias pobres en mayor riesgo, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida, crecimiento personal y enriquecimiento espiritual</p>	<p>Programa de Educación</p> <p>Programa de Salud</p> <p>Sistema Integral de Salud</p> <p>Hospital “Padre Carollo- Un canto a la vida”</p>

El Programa de Educación proporciona una educación de calidad a todos aquellos niños que viven con escasos recursos económicos. El programa se divide en tres áreas: el primero es el Centro de Desarrollo Infantil CDI “El Niño”. El CDI es un centro que atiende a niños con parálisis cerebral, Síndrome de Down o con otro tipo de discapacidad de 6 a 15 años. El CDI proporciona al paciente un tratamiento que incluye logopedia, terapia ocupacional, alimentación, etc. Este programa cuesta 300 dólares al mes por niño. No obstante, las familias solo pagan 15 dólares al mes. El resto se cubre a través del apadrinamiento, que forma la segunda área de Educación. Cada niño tiene a una persona que lo apadrina. El aspecto negativo del CDI es que una vez que cumplen 15 años tienen que salir del programa, porque detrás de cada niño hay diez esperando. En Ecuador el coste de atención a un discapacitado es sumamente elevado. Por esta razón, muchas de las familias que no pueden entrar en el CDI tienen al discapacitado afinado a una esquina, estirado en una cama o le llevan alguna institución una vez a la semana a que le den un masaje o le hagan un poco de rehabilitación<sup>49</sup>.

Por otra parte, muchos de los niños que salen del centro sufren un retraso en cuanto a su aprendizaje, y pierden la mayoría de conocimientos que han aprendido en el CDI. El problema está en los padres que no pueden ocuparse de ellos y los dejan con terceras personas que no les prestan la suficiente atención o no les estimulan psíquica ni físicamente. Para estos niños hay diferentes salidas. Dependiendo del grado de discapacidad pueden entrar a trabajar en el taller protegido de la Fundación o la posibilidad que dos promotoras de su comunidad (barrio) trabajen con él dos veces por semana. Esta constituye una segunda área de trabajo de la Fundación.

---

<sup>49</sup> Entrevista a la coordinadora de proyectos de la FTN, M<sup>a</sup> Victoria Rosas el 15 de febrero de 2009 en Ecuador

Por último, la Fundación da apoyo escolar a las escuelas, trabaja la nutrición de los niños, los hábitos higiénicos, y proporciona atención médica y odontológica por un coste muy bajo. Por ejemplo, en febrero, las promotoras de Santo Domingo de Cutuglagua estuvieron durante una semana preparándose un taller de higiene bucal para la escuela del barrio. Su misión era enseñar a los niños (muchos de ellos nunca se habían lavado los dientes) a tener una correcta higiene bucal y a proporcionarles un cepillo de dientes para cada uno.

El Programa de Salud está configurado por el Instituto Médico Tierra Nueva que abarca todo lo referido a consultas externas<sup>50</sup> y por el programa Salud Comunitaria. Salud Comunitaria tiene la misión de atender a las personas de la comunidad (barrio) que no tienen el beneficio de tener un servicio médico cerca. Buena parte de los pacientes viven a unos 40 minutos del Instituto, y la gran mayoría no tienen posibilidad de desplazarse. Por este motivo, la FTN dispone de una Unidad Móvil que atienden a ocho barrios de la población y trabajan conjuntamente con las brigadas médicas. Para la coordinadora de proyectos de la FTN, Victoria Rosas, la Unidad Móvil es una herramienta muy importante de trabajo de la cual se beneficia ocho barrios del sur de Quito:

“En esos barrios no hay médicos, entonces la gente aprovecha para venir y que la visiten. Atendemos por la mañana y por las tarde, de martes a sábado. Tratamos la medicina general y la familiar -pediatría, ginecología-. Cuando hay algún problema grave lo derivan al Hospital Un Canto a la Vida o al Instituto Tierra Nueva. En los casos de hospitalización ellos nos hacen el contrato para que pueda ingresar. También tenemos odontología, todas las mañanas la Unidad va a los barrios a dar atención hasta la cinco o seis de la tarde”<sup>51</sup>

Dentro de este programa forma parte el proyecto CODYC, los cursos y talleres a la comunidad como “Un día en tu corazón”, o la ejecución de proyectos para mejorar la economía y el ahorro de las familias, es decir, la creación de un Banco Comunitario<sup>52</sup> y de microempresas en la crianza de pollos y cerdos. En este aspecto, desde Salud Comunitaria pretenden que las personas que hacen estos programas puedan en un futuro abastecerse de estos recursos convirtiéndoles en su *modus vivendi*. Por ejemplo, Juanita, una de las promotoras de Santo Tomás y

---

<sup>50</sup> Atención clínica y quirúrgica, rehabilitación física, ocupacional y de lenguaje, emergencias, rayos X, ecografías, farmacia, servicio de ambulancia entre otros.

<sup>51</sup>Entrevista a la coordinadora de proyectos de la FTN, M<sup>a</sup> Victoria Rosas el 15 de febrero de 2009 en Ecuador.

<sup>52</sup> El Banco Comunitario tiene como finalidad promover el ahorro y la asociación entre las personas. Cada UPC tiene su banco comunitario formado por promotoras que se asociaran. Cuando entra en funcionamiento lo hace con una partida de 200 dólares. Cada socio aporta cinco dólares al mes y tiene derecho a pedir un préstamo que se devolverá con un tipo de interés muy bajo. A final de año se reparte entre las socias el beneficio que se ha generado durante este periodo.

Garrochal, después de aprender a criar pollos le sirvió para ingresar un poco de dinero vendiéndolos a sus vecinos<sup>53</sup>.

El Sistema Integral de Salud está principalmente centrado en Ginecología y Obstetricia, Medicina Interna, Pediatría, y Cirugía.

El último y gran proyecto de la Fundación, y sobre todo de Padre Carollo, es el Hospital "Padre Carollo- Un Canto a la Vida" situado en Cuadras de la Administración Zonal Quitumbe. El objetivo es reforzar el sistema de salud de la zona. Fue inaugurado en agosto de 2009.

No obstante, ¿cuál ha sido el nexo entre la FTN y el Ayuntamiento de Sant Cugat? El Ayuntamiento destina un 1% de sus ingresos a financiar proyectos de cooperación. Desde hace unos años convocan un concurso dirigido a todas las entidades locales sin ánimo de lucro que estén trabajando en proyectos de cooperación internacional, especialmente en América Latina. Este es el caso de FES que se presentó en 2008 con CODYC.

CODYC aún le queda mucho por hacer porque el Ayuntamiento de Sant Cugat ha destinado 44.000 euros (febrero de 2009). El objetivo para esta partida es, por un lado, prevenir la discapacidad durante el embarazo, y por el otro, incorporar en el área de rehabilitación la estimulación temprana.

## 2.4. Ayuntamiento de Sant Cugat

Sant Cugat del Vallès es una pequeña ciudad situada a pocos kilómetros del norte de Barcelona. Según el último censo oficial de 2008, la población ha aumentado favorablemente en la última década alcanzando los 76.274 habitantes (tabla 1).

**Tabla 1.**

**Evolución de la población Sant Cugat, 1998-2008<sup>54</sup>**

<b>Año</b>	<b>Población</b>
<b>2008</b>	<b>76.274</b>
2007	74.345
2006	73.774
2005	70.514
2004	65.061

<sup>53</sup> Entrevista a la promotora Juanita el 19 de febrero de 2009 en Ecuador.

<sup>54</sup> Cfr. [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat) (consultado el 10/05/2009).

2003	63.132
2002	59.837
2001	55.825
2000	52.654
1999	50.168
1998	50.529
<b>Densidad de población= 1.581,5 hab./km<sup>2</sup></b>	

Sant Cugat del Vallès es un municipio con una gran historia agrícola y con un patrimonio arquitectónico muy importante, como es el Monasterio de Sant Cugat, construido por la fundación benedictina en el siglo XII. No obstante, durante el pasado siglo desarrolló un fuerte núcleo industrial centrado principalmente en el sector terciario y de servicios.

Una de las estrategias para crear riqueza en el territorio por parte de los entes locales ha sido crear unas buenas infraestructuras, tanto viarias como de comunicación, que han hecho posible que se convierta en un centro generador de riqueza y no en una ciudad dormitorio como ha sucedido en municipios próximos a los grandes centros metropolitanos. Esto ha permitido que muchas personas hayan establecido Sant Cugat como su primera residencia, aunque no solo eso, sino que, también han instaurado sus negocios, han desarrollado su vida profesional, de ocio y familiar.

Esta modernización ha sido posible, en parte, a causa de los 9.793 extranjeros que están empadronados en el municipio. Sin embargo, un volumen importante de inmigrantes requiere una buena gestión social por parte de las instituciones.

Parte de su gestión va dirigida a la cooperación directa e indirecta<sup>55</sup>. Desde 2007, el Ayuntamiento, como ya hemos dicho anteriormente, destina el 1% de su presupuesto municipal a promover “el desarrollo, la solidaridad, y la cultura de la paz” mediante iniciativas de cooperación internacional.

La técnica de proyectos de esta oficina, Beth Mejan, explica que la cooperación directa son todas “aquellas actuaciones estratégicas que la institución impulsa en América Latina, mediante un trabajo sin intermediarios, con varias organizaciones y entidades, participando económicamente en proyectos, compartiendo conocimientos

---

<sup>55</sup> Sant Cugat ha decidido regular este tipo de ayudas mediante el “Pla director Municipal en solidaritat i cooperació internacional 2009-2011”. En el anexo está el documento completo.

y estableciendo complicidades”<sup>56</sup>. Mejan añade que el objetivo principal es avanzar en la construcción y la elaboración de políticas públicas que contribuyan a la felicidad de las personas.

Por otro lado, la cooperación indirecta da soporte a proyectos de Cooperación al Desarrollo y a proyectos de Sensibilización impulsados por las entidades de la ciudad que trabajan conjuntamente con entidades del sur. Por ejemplo, el programa *Convivamos* que se aplica en la ciudad de Medellín (Colombia). “Se trata de un proyecto dirigido a la prevención de la vinculación de niños y niñas a los grupos armados, a partir de la generación de espacios de intercambio de conocimientos, prácticas y experiencias de socialización con niñas, niños y adolescentes, todo promoviendo propuestas pedagógicas de paz y democracia”<sup>57</sup>, explica Loreley Bertrán, técnica de la Oficina de Sant Cugat Solidari. El colectivo colombiano está establecido en esta tierra con un 4% del total de personas inmigrantes.

Políticas sociales, de cooperación, familiares... ¿cuál es el punto de unión entre ellas? ¿dónde está el secreto? El secreto se encuentra en la *sensibilización*. Sant Cugat quiere que todo ciudadano participe en estas iniciativas, por esta razón, lleva a cabo el programa de *sensibilización* que consiste en la información y formación de la ciudadanía del municipio sobre la realidad de los países del sur. Mediante actos abiertos como la *Fiesta de la Solidaridad*, y programas específicos a largo plazo en los centros de enseñanza de la ciudad. Todo porque la colaboración y el esfuerzo por parte de instituciones, gente anónima y entidades, no solo hacen crecer el valor del municipio, sino que, a muchos kilómetros de distancia, ayudan a personas en peores circunstancias.

A lo largo de este capítulo, por un lado, hemos explicado el proyecto CODYC en su esencia, y por otro hemos descrito a todos los actores que participan en su desarrollo. La iniciativa nace de Espai Salut y se implanta en Ecuador gracias a la colaboración de la fundación local Tierra Nueva. El Ayuntamiento de Sant Cugat se incorpora a CODYC en 2009 con una aportación económica.

En los siguientes capítulos elaboraremos un plan de comunicación para el Ayuntamiento de Sant Cugat. Donde centraremos nuestra atención en desarrollar

---

<sup>56</sup> Entrevista a la técnica de proyectos, Beth Mejan, de la oficina Sant Cugat Solidari el 27 de enero de 2008.

<sup>57</sup> Entrevista a la técnica de proyectos, Loreley Bertrán, de la oficina Sant Cugat Solidari el 27 de enero de 2008.

estrategias de comunicación sobre la gestión global política del gobierno local, y específicamente sobre los temas de solidaridad y cooperación



### III. PROCESO DE ANÁLISIS INTERNO DEL AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT

Con el fin de poder elaborar unas estrategias de comunicación eficaces, es necesario hacer un análisis interno de la institución, porque una buena comunicación externa pasa por tener una buena comunicación interna. Según el profesor Laporte, en *Entusiasmar a la propia institución*, la comunicación interna: “da vida a un proyecto institucional y lo continúa en el tiempo, que es uno de los principales agentes creadores y transformadores de la cultura de la organización”<sup>58</sup>

#### 3.1. La Imagen Corporativa

La definición de la imagen corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat se realiza partir de los principios universales fundacionales. En sus 30 años de existencia el Ayuntamiento de Sant Cugat dedica su gestión a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Desde sus inicios democráticos en 1979 con el Partido Socialista de Catalunya hasta la entrada en la institución de Convergència i Unió en 1989 el Ayuntamiento ha centrado su política en potenciar las infraestructuras, las comunicaciones y los servicios preservando siempre su identidad. Las opiniones y la participación e implicación de sus ciudadanos en las políticas locales han sido claves para el crecimiento notable que ha sufrido esta localidad en los últimos años<sup>59</sup>.

##### 3.1.1. Lectura de la imagen a diversos niveles culturales

En el ámbito de la comunicación institucional la definición de los diversos niveles de “lectura” de la organización se realiza a partir de los diversos públicos. La imagen corporativa la definimos como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización<sup>60</sup>. Por esta razón, si extrapolamos esta definición a nuestro objeto de estudio, el Ayuntamiento de Sant Cugat, observamos que la lectura de la imagen de la institución a partir de los diferentes públicos es “satisfacer las necesidades de todos sus ciudadanos”. Cada público tiene un área de gestión dedicada a su perfil.

---

<sup>58</sup> LA PORTE, J.M., *op.cit.*, p.42.

<sup>59</sup> Cfr. [www.sancugat.org](http://www.sancugat.org) (consultado el 03/09/2009).

<sup>60</sup> CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ariel, 2008, p. 28.

### 3.1.2. La Identidad de Marca

Es la descripción de los elementos que constituyen la identidad de marca de la organización [p. e. logotipo, línea gráfica, etc.]

Cada organización tiene una marca, una identidad que la diferencia de las demás. Sant Cugat ha optado por un logotipo sencillo y claro “Ajuntament de Sant Cugat” acompañado de un símbolo que representa el escudo de Catalunya<sup>61</sup> (Figura 1).

**Figura 1.**



El color verde caracteriza la ciudad. El verde está presente en toda la institución, desde algunos documentos como los dossiers de prensa hasta su página web. Por otro lado, Sant Cugat se define como una “ciudad verde” por la cantidad de parques y jardines de los que dispone.

### 3.2. Elementos innovadores (valores añadidos)

Los elementos innovadores (o valores añadidos) consisten en los puntos innovadores que constituyen una ventaja respecto a otras organizaciones que trabajan en el mismo campo.

No es el objetivo de nuestro estudio el describir todos los elementos innovadores del Ayuntamiento de Sant Cugat. Pero en el campo de la comunicación de la solidaridad que nos ocupa encontramos que uno de los valores añadidos que constituyen una ventaja respecto a otras organizaciones trabajando en el mismo campo es el *Pla director municipal en solidaritat i cooperació 2009-2011*, una iniciativa del propio

---

<sup>61</sup>Como la propia institución explica en su web el escudo de Catalunya “es el símbolo heráldico que representa la ciudad en su relación con otras instituciones en actos protocolarios. Tiene como origen un antiguo escudo heráldico, redefinido según la normativa gráfica que utilizan todas las ciudades de Cataluña. Descripción:

Escudo en losange cortado.

Parte superior: de gules, dos llaves cruzadas con los dientes hacia arriba y mirando hacia afuera, la de oro, en banda, y la de plata, en barra, sobresaliendo por detrás de un monasterio en púrpura ribeteado de plata.

Parte inferior: cuatro palos de gules.

Timbre: una corona mural de ciudad.

Este escudo sustituyó al vigente desde el año 1977 y se aprobó en el Pleno municipal del 19 de febrero de 2001. La Generalitat dio conformidad a esta adopción con una resolución, con fecha 25 de abril de 2001 (DOGC 3386, 11 de mayo de 2001)”.

Fuente: [www.sancugat.org](http://www.sancugat.org).

Ayuntamiento. Cabe decir, que los principios básicos de este documento van acorde con los objetivos del *Pla director de cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya 2007-2011*<sup>62</sup>.

No obstante, Sant Cugat destaca algunas ideas que creen que deben “regir significativamente las políticas de cooperación y solidaridad”<sup>63</sup>. Es decir, las acciones de cooperación<sup>64</sup> tienen que:

- 1) contribuir a favorecer la igualdad entre las personas y no contribuir en las tradiciones discriminatorias hacia la mujer;
- 2) ser objetivos coherentes con el desarrollo sostenible y que no vayan en detrimiento de los recursos naturales y la calidad del medio;
- 3) reforzar el apoderamiento de las poblaciones beneficiarias y de esta manera favorecer la participación en los procesos de decisión política;
- 4) tener en cuenta a los flujos migratorios y el papel de los inmigrantes en el diseño y la realización de proyectos en sus países de origen

Este último punto es el más importante, ya que Sant Cugat a la hora de financiar un proyecto tienen en cuenta las comunidades de inmigrantes que hay en su territorio, como es el caso del proyecto CODYC de Ecuador.

### **3.3. El mercado de la organización (Target)**

El “mercado” de una organización constituye el ámbito y los estratos hacia los cuales apunta una organización. En el caso de un Ayuntamiento, el mercado hacia el cual apunta la organización se divide entre la población autóctona, la población extranjera, y las asociaciones y las entidades que están ligadas a ellas.

---

<sup>62</sup> Los siete objetivos que marca el Pla de la Generalitat son:

1. Mejorar la cobertura, la calidad y uso de los sistemas de salud pública o con vocación de servicio público, favoreciendo el acceso de los sectores de la población con menos oportunidades.
2. Mejorar la cobertura, la calidad y las capacidades de los sistemas educativos públicos para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de los sectores de la población con menos oportunidades.
3. Promover y fortalecer las capacidades productivas y comerciales orientadas al desarrollo humano sostenible y ampliar las oportunidades de ocupación de los sectores más desfavorecidos.
4. Favorecer la inclusión y la transparencia en la toma de decisiones públicas, la garantía y el ejercicio efectivo de todos los derechos humanos individuales y colectivos.
5. Aumentar las capacidades y la autonomía de las mujeres
6. Mejorar las capacidades y titularidad de los actores del sur para asegurar un acceso, uso y control sostenible de los recursos naturales y la protección y conservación de los ecosistemas.
7. Mejorar las capacidades de los actores del sur para prevenir y gestionar las conductas violentas en los conflictos.

Ayuntamiento de Sant Cugat. *Pla director municipal en solidaritat i cooperació internacional 2009-2011*. Sant Cugat: 2009, p. 5.

<sup>63</sup> *Ibid*, p. 12.

<sup>64</sup> *Ibid*, p. 13.

### 3.3.1. Los targets de ámbito social

Iniciamos por la descripción de los targets de ámbito social, es decir posibles colectivos sociales que actúan como objetivos de la organización que nos ocupa, es decir el Ayuntamiento de Sant Cugat. En el ámbito social los targets están configurados por cuatro grupos principales:

1. Personas mayores. Desde Sant Cugat quieren promover la implicación de este segmento a la ciudad. El objetivo es ofrecerles actividades socioculturales, como por ejemplo, visitas guiadas por sitios de interés de la localidad, proporcionarles información de los viajes del INSERSO u organizarles escapadas en grupo, etc. También tiene un papel destacado la formación y la creación de programas para incentivar las relaciones sociales y personales, sobre todo en aquellas personas que están solas.

2. Niños. El Ayuntamiento también dedica un espacio a los más pequeños. Por un lado, les ofrecen propuestas culturales como el teatro, la música y la lectura en el *Auditori*, en la *Biblioteca Mil·leni* o en otros lugares de la ciudad. Por otro, los niños tienen la oportunidad de tener nuevas experiencias y conocer gente nueva con los *esplais*, los *CAU* del municipio y también vivir aventuras junto a los cuentacuentos<sup>65</sup>.

3. Mujeres. Las mujeres pueden encontrar en Sant Cugat servicios dirigidos especialmente a ellas. Les dan apoyo y les asesoran de todas aquellas inquietudes o problemas que puedan tener a cargo de un profesional especializado. La violencia de género tiene un papel destacado, por esta razón ofrecen apoyo psicológico, orientación y asesoría jurídica, y realizan talleres de prevención sobre esta problemática.

4. Jóvenes. Actualmente la institución está desarrollando su espacio de implicación. Por el momento no tienen definido un proyecto dirigido a este público.

### 3.3.2. Los targets de ámbito institucional

Los targets de ámbito institucional son las instituciones sociales (o con un efectivo interés social) que actúan como objetivos de la organización.

---

<sup>65</sup> El Ayuntamiento habilita espacios, sobre todo en las fiestas locales, para que profesionales de los cuentos les expliquen fantásticas historias a los niños, con una trama educativa escondida en el relato.

Constituyen un conjunto de entidades que incentivan la participación pero no solo de sus ciudadanos, sino del propio Ayuntamiento. Hay de diferentes clases desde, las religiosas, las de ocio hasta las que van dirigidas a las familias, al medio ambiente o a la enseñanza. Con este tipo de organizaciones se crea un vínculo de unión entre Sant Cugat y su población.

Sin pretender ser exhaustivos, entre los diversos targets del ámbito institucional que encontramos en el área de influencia del Ayuntamiento de Sant Cugat podemos destacar los siguientes:

1. Culturales
2. Solidaridad
3. Religiosas

### 3.3.3. Los targets de ámbito cultural

Los targets de ámbito cultural constituyen los posibles grupos culturales que actúan como objetivos de la organización.

1. La población extranjera. Es el principal receptor de este campo porque para Sant Cugat la integración de sus nuevos ciudadanos es muy importante. Para ello cuentan con el apoyo de entidades y ONG que se dedican a ayudar al inmigrante.

2. Asociaciones sin ánimo de lucro. Los proyectos no solo van dirigidos a países con pobreza, sino que pueden ayudar a la integración de los inmigrantes en el país de acogida implicándolos en dichos proyectos.

Uno de los instrumentos que más utilizan estas organizaciones son las fiestas locales como la *Festa de la Solidaritat* o la *Festa de la tardor*, en ellas dan a conocer las culturas de los diferentes países de origen de su población extranjera a los autóctonos.

## 3.4. La identidad corporativa de la organización

Toda organización, al plantearse la proyección de su imagen corporativa, debe comenzar su acción “por su propia casa”<sup>66</sup>. Fundamentalmente se trata de tener una idea clara de qué es, qué hace y cómo lo hace, es decir, tiene que proceder a un

---

<sup>66</sup> Íbid, p.139.

análisis interno de la organización. Con el análisis interno se busca un doble propósito:

[a] reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización [es decir identificar los aspectos que definen las características particulares de la organización y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales sobre los que reposa] y [b] estudiar cómo se comunica esa identidad a los diferentes grupos con que la organización interactúa. Todo esto con el objeto de diseñar una identidad corporativa fuerte y establecer los mecanismos necesarios para su implantación y mantenimiento<sup>67</sup>.

La complejidad de la identidad corporativa entendida como personalidad de una organización requiere un análisis operativo explícito que vaya más allá del concepto genérico de "identidad" en tanto que "entidad". La identificación de la identidad corporativa requiere la clarificación de dos aspectos de la organización: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

### *3.4.1. La Filosofía Corporativa de la organización*

La filosofía corporativa, en el ámbito de la comunicación organizacional, se puede definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la institución. En otras palabras, se trata de los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Como se suele decir en la teoría de la comunicación organizacional, la filosofía corporativa representa "lo que la empresa quiere ser".

En el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat los principales pilares en los que se sustenta la institución son la transparencia municipal, crear un estado de bienestar, promover la participación ciudadana, y por último, convertirse en un municipio donde la solidaridad tenga un papel destacado en su política.

El Ayuntamiento de Sant Cugat somete su gestión "a un proceso permanente de mejora continua" con el objetivo de ofrecer "servicios municipales adecuados a las necesidades y expectativas de la ciudadanía" mediante unos "modelos de gestión reconocidos internacionalmente" con la responsabilidad de "asegurar un desarrollo sostenible y garantizar la seguridad de las personas trabajadoras"<sup>68</sup>. Para ello ha creado una oficina de atención al ciudadano, una normativa de cuidado

---

<sup>67</sup> *Ibid*, p. 140.

<sup>68</sup> Cfr. [www.santcugat.cat](http://www.santcugat.cat) (consultado el 05/08/2009).

medioambiental para preservar la esencia de la ciudad y otra para riesgos laborales, entre otras cosas.

Todo y estos fundamentos, hace falta reconocer la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat de cara a poder obtener un perfil claro de la filosofía corporativa de esta organización, proceso que describimos a continuación.

#### 3.4.1.1. La misión corporativa de la organización

Entendemos por “misión corporativa” el establecimiento de qué es y qué hace la organización. La misión corporativa se define no por los productos que la organización produce, sino en términos de las necesidades del público que la organización satisface, es decir a partir de los beneficios y/o soluciones que la organización brinda a los diferentes públicos con que se relaciona<sup>69</sup>. Tal definición tiene un carácter conciso y sintético [*slogan*].

La misión corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat se define como una organización que busca el bienestar de sus ciudadanos. Su motivación política es mejorar la calidad de vida de su población trabajando con constancia, eficiencia y eficacia.

Hasta el momento el Ayuntamiento de Sant Cugat no ha formulado sintéticamente su misión corporativa. Pero a partir de las características descritas más arriba y a partir de la información que el Ayuntamiento ofrece sobre sí mismo, podemos proponer como síntesis el slogan “conéctate, vive y disfruta”.

#### 3.4.1.2. Los valores corporativos de la organización

En coherencia con la misión corporativa, los valores corporativos representan cómo hace la organización su trabajo, es decir, cuáles son los valores y principios profesionales a la hora de diseñar sus productos y colocarlos en el mercado. Pero también incluye los valores y principios de relación que gobiernan las interacciones entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía<sup>70</sup>.

El alcalde de Sant Cugat, Lluís Recoder, en su discurso de investidura en 2007 aseguró que haría una ciudad de futuro y que piensa en:

---

<sup>69</sup> CAPRIOTTI. P. *op. cit.*, p. 142 y LEVITT.T., «La miopía del Marketing» en DOLAN. R. (Ed.), *La esencia del Marketing*, vol. I, Bogotá: Norma, pp. 13-45.

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 142.

"una ciutat de qualitat pel seu disseny urbà, per la seva verdor, pel seu manteniment, pel seu patrimoni històric i natural, pels seus serveis, per la seva educació o sanitat, per les seves empreses. I una ciutat de qualitat necessita un Ajuntament de qualitat, un Ajuntament que fugi de la rutina, amb gent il·lusionada, que escolti a la gent, que constantment aprengui de l'experiència pròpia o dels altres. Un Ajuntament que davant dels problemes actuï, governi i prengui decisions, que gestioni el dia d'avui pensant en els anys futurs, que sigui capaç de trencar motllos, de ser políticament incorrecte, preocupat per fer coses però obsessionat per gastar bé els recursos públics, que periòdicament rendeixi comptes a la ciutadania amb total transparència"<sup>71</sup>

Este fragmento es un ejemplo de la síntesis de los valores por los cuales actúa Sant Cugat, es decir, el Ayuntamiento se guía por:

- Equidad
- Transparencia
- Participación ciudadana
- Compromiso
- Responsabilidad
- Diálogo
- Consenso

### 3.4.1.3. La visión corporativa de la organización

Con la visión corporativa la organización señala adónde quiere llegar. Constituye la definición del objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar lograrlo. Comprende un equilibrio entre el ideal general de la organización definido en términos sostenibles<sup>72</sup>.

Los teóricos de la comunicación institucional señalan como la visión corporativa no debe ser utópica, cosa que generaría desaliento en la organización, pero tampoco tiene que ser una propuesta fácil, que daría pie al relajamiento. La visión corporativa tiene las características de estímulo y de dirección para el personal de la organización.

El Ayuntamiento de Sant Cugat tiene una página web muy potente en la cual se puede encontrar todo tipo de información sobre la ciudad y su Ayuntamiento. Por esta razón creemos que el eslogan global que tiene en su web es muy acertado para resumir su gestión municipal<sup>73</sup>:

---

<sup>71</sup> Discurso de investidura del alcalde, Lluís Recoder, el 16 de junio de 2007.

<sup>72</sup> *Ibid*, p. 143.

<sup>73</sup> Cfr. [www.santcugat.org](http://www.santcugat.org) (consultado el 04/08/2009).





El eslogan “conéctate, vive y disfruta” significa que los ciudadanos tienen una herramienta de participación muy importante que es la página web del Ayuntamiento. Este eslogan va dirigido a toda la población de Sant Cugat. En ella podrán conocer más de su municipio y participar en todo lo que consideren esencial para su vida cotidiana.

### *3.4.2. La cultura corporativa de la organización*

Paul Capriotti hace una definición muy clara sobre cultura corporativa:

[E]l conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos (o por la gran mayoría) de los miembros de una organización, dando como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores de grupo<sup>74</sup>.

Si la filosofía corporativa que hemos analizado arriba representa “lo que la organización quiere ser”, la cultura corporativa es “aquello que la organización realmente es, en este momento”. La cultura corporativa se encuentra influenciada por la personalidad y normas del fundador de la organización, la personalidad y normas de personas claves en la institución, la evolución histórica de la organización, sus éxitos y fracasos, la personalidad de los individuos que la componen, y el entorno social de la organización<sup>75</sup>.

La gestión de la cultura corporativa se realiza a partir de [a] la determinación de la cultura corporativa actual, [b] la definición de la cultura corporativa deseada, y [c] la actuación sobre la cultura corporativa, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones que ayudan a adecuar la cultura actual a la cultura deseada<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> Íbid, p. 147.

<sup>75</sup> Íbid, p. 148-149.

<sup>76</sup> Íbid, p. 151.

Siendo una institución centrada en la gestión social, el Ayuntamiento de Sant Cugat apuesta por una cultura corporativa construida por la voluntad y los intereses de todos los ciudadanos. Su objetivo es fomentar la participación, la opinión, el debate entre sus ciudadanos para poder satisfacer sus necesidades y construir un pueblo al gusto de cada uno. Paralelamente dedican parte de su gestión política a la cooperación internacional.

Siguiendo las orientaciones en cuestión, podemos establecer estos parámetros de la visión corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat:

- 1) Orientación hacia el **colectivo**, más que hacia el individuo;
- 2) Orientación hacia el **cliente**, más que hacia el producto;
- 3) Orientación hacia el **liderazgo**, más que hacia el control;
- 4) Orientación hacia las **personas**, más que hacia los procesos;
- 5) Orientación hacia el **cambio**, más que hacia el mantenimiento del *statu quo*.

Considerando el conjunto de estas orientaciones preferenciales, desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional, la Cultura corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat ofrece una cultura corporativa claramente gregaria, donde la índole social de la gestión y su adaptación a nuevas circunstancias constituyen una prioridad.

Una vez establecida la imagen corporativa, definidos los targets de la institución y la identidad corporativa de la organización, proseguiremos al análisis externo de la institución.

## **IV. EL ANÁLISIS EXTERNO DEL PERFIL CORPORATIVO DEL AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT**

En coherencia con el proceso de análisis de las organizaciones como fundamento para la elaboración de un plan de comunicación, procedemos ahora con el análisis externo de la organización que nos ocupa, es decir el Ayuntamiento de Sant Cugat.

El análisis corporativo externo de una organización describe fundamentalmente las características de los públicos vinculados a la organización y de la competencia del sector, así como la imagen corporativa que las personas tienen de la organización y de las organizaciones competidoras<sup>77</sup>: si el análisis interno busca obtener cuál es la “personalidad de la organización” y proponer su fortalecimiento para lograr los objetivos finales de la institución, el análisis externo busca el obtener suficiente información sobre los públicos, la competencia y la imagen corporativa para poder tomar decisiones acerca del perfil de identificación corporativo que utilizará la organización.

Para realizar el análisis externo del perfil corporativo tenemos que estudiar:

- 1) el análisis de los de públicos;
- 2) el análisis de la competencia y
- 3) el análisis de la imagen corporativa de la organización.

### **4.1. Análisis de los públicos de la organización**

Como parte del análisis externo, el análisis de los públicos de la organización busca investigar cuáles son los públicos vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuales son secundarios, y qué características tienen<sup>78</sup>. El análisis de los públicos de una organización está compuesto de tres partes: a) el estudio de la “estructura de públicos” de la organización y b) el estudio de la “infraestructura de los públicos” de la entidad y c) el perfil de cada uno de los públicos. Procedemos con el análisis del Ayuntamiento de Sant Cugat por lo que se refiere a sus públicos.

#### **4.1.1. La “estructura de públicos”**

Los públicos de toda organización son todos los grupos de personas que tienen algún interés similar entre ellos con respecto a la organización estudiada.

---

<sup>77</sup> CAPRIOTTI, P. *op. cit.*, p. 169.

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 170.

Comprende el conjunto de públicos con los que la institución tiene o puede tener relación.

El Ayuntamiento de Sant Cugat comprende, básicamente, seis grupos de público que se desglosan en diversos públicos específicos:

**1)** El primer grupo se refiere a su público más directo, es decir **los ciudadanos** que viven en la ciudad, según la definición que hemos hecho en precedencia. Al interno de este grupo distinguimos entre:

- a) las personas mayores
- b) los niños
- c) los jóvenes
- d) las mujeres
- e) los inmigrantes

**2)** El segundo grupo comprende **las asociaciones y entidades municipales**, organizaciones que promueven la participación directa de la población en la localidad. Así al interno de este grupo existen de diferentes modalidades, aunque para ejemplificar este punto distinguimos entre:

- a) las culturales
- b) las religiosas
- c) las solidarias

**3)** El tercer grupo de públicos del Ayuntamiento de Sant Cugat comprende las **organizaciones sin ánimo de lucro**, que podemos caracterizar en:

- a) fundaciones
- b) ONG's
- c) Plataformas

**4)** El cuarto grupo de públicos de nuestra organización comprende las **instituciones oficiales**. Es decir las instituciones locales, nacionales e internacionales, por futuras colaboraciones que puedan surgir ya sean de carácter social o político.

- a) locales
- b) nacionales
- c) internacionales

**5)** El quinto grupo de públicos comprende **los medios de comunicación municipales** que destacan por la notoriedad que le puedan dar en un momento determinado a la institución y por la proximidad que tienen con los habitantes del municipio. En este tipo de público distinguimos, pues, entre:

- a) Radio Sant Cugat
- b) Cugat tv
- c) el soporte digital *santcugat.cat*, el portal del ciudadano

Estos grupos de públicos y sus sub-grupos específicos constituyen los públicos del Ayuntamiento de Sant Cugat. Dentro de estos públicos podemos identificar los públicos-clave, es decir, aquellos públicos que consideramos como prioritarios porque con su acción pueden afectar decisivamente el funcionamiento y/o el logro de los objetivos de la organización.

#### 4.1.2. La infraestructura de los públicos de la organización

El análisis de la estructura de cada público busca saber por medio de qué públicos próximos o fuentes cada público obtiene información sobre la organización estudiada en tanto que organización, sobre sus productos, sobre el sector del que se ocupa (en tanto que infraestructura de información) y también qué públicos y/o fuentes influyen sobre ellos (infraestructura de influencia)<sup>79</sup>.

Por lo que toca al Ayuntamiento de Sant Cugat podemos determinar estas infraestructuras:

**1) Infraestructura del público 1** – Los ciudadanos reciben información sobre su ciudad principalmente por la web del Ayuntamiento, los medios de comunicación locales –radio, televisión, Internet y periódico en soporte digital y en papel- y el boca-oreja (un sistema de comunicación sencillo pero eficaz).

**2) Infraestructura del Público 2** – Las asociaciones y entidades municipales forman parte de la red de asociaciones y entidades de Sant Cugat. Este directorio de organizaciones trabaja conjuntamente con el Ayuntamiento, por esta razón, el canal de información principal son las reuniones que mensualmente mantienen los responsables de cada departamento del Ayuntamiento de Sant Cugat con las asociaciones y entidades relacionadas con su área. Este hecho da lugar a que el flujo informativo sea muy alto.

**3) Infraestructura del público 3** – Dado su carácter solidario las organizaciones sin ánimo de lucro juegan un papel muy importante en Sant Cugat dentro los proyectos de cooperación directa e indirecta. Por este motivo, el Ayuntamiento está abierto a toda iniciativa de cooperación y desarrollo. Las convocatorias anuales de presentación de proyectos son una vía de comunicación muy importante, porque, por un lado, las fundaciones/ONG dan a conocer su trabajo y viceversa, y por otro se

---

<sup>79</sup> Íbid, p.173

crea un fuerte vínculo de colaboración. Internet, las fiestas con carácter solidario, la red de sensibilización, son otras opciones, que también, actúan como canales de información.

**4) Infraestructura del público 4** – Instituciones oficiales: componen un vasto panorama de grupos y subgrupos de organismos oficiales configurados por Ayuntamientos, Gobiernos nacionales e internacionales y organizaciones, entre otras. La infraestructura incluye reuniones oficiales, cooperación, colaboración, así como proyectos de codesarrollo.

**5) Infraestructura del público 5** – Medios de comunicación municipales: el conocimiento sobre la información del Ayuntamiento llega a ellos por diversas fuentes: notas de prensa, fuentes oficios y oficiales, convocatorias de prensa, agenda mediática, etc. El área de política social tiene un responsable de prensa que se encarga de difundir todo lo que se hace en este departamento.

Las diversas infraestructuras de públicos que hemos presentado nos ilustran las infraestructuras de información que influyen sobre el modo como los diversos tipos de públicos del Ayuntamiento de Sant Cugat. Al mismo tiempo nos ayuda a reconocer públicos importantes no vinculados directamente a la organización, pero que podrían ser potencialmente claves para la formación de la imagen corporativa en un público determinado puesto que ejercerán una función de influencia decisivos en la formación de la opinión de un determinado público.

#### 4.1.3. Las características de cada uno de los públicos (perfil del público) de la organización

Las características particulares que identifican a cada público a nivel general permiten definir el perfil del público y comprender cada uno de ellos, para poder establecer una planificación de imagen eficaz con estos públicos<sup>80</sup>. Esta información comprende todos los aspectos que sobre los públicos podemos recoger para caracterizar sus hábitos a diversos niveles.

La descripción de los públicos específicos se encuentra recogida en el 4º apartado de nuestro trabajo, en la definición de los públicos de comunicación dentro del “Plan de comunicación global del Ayuntamiento de Sant Cugat” (véase el apartado 5.1.1.).

---

<sup>80</sup> *Ibid*, p. 174 y s.

## 4.2. Análisis de la competencia del «Ayuntamiento de Sant Cugat»

La “competencia” de una organización se refiere a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad<sup>81</sup>. Resulta un elemento determinante en el establecimiento de la estrategia de imagen de las organizaciones<sup>82</sup>.

El análisis de la competencia tiene como objetivo establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es la estrategia de imagen corporativa.

### 4.2.1. Los competidores de la organización

Es necesario establecer una distinción entre las organizaciones que ofrecen productos similares a los de la organización, que constituyen los competidores desde el punto de vista del producto, y las entidades que satisfacen la misma necesidad de un mercado o categoría, o “competencia desde la óptica de mercado”<sup>83</sup>. En cuanto a institución local no tiene competencia. Sin embargo, si la competencia cuando nos referimos aquellos productos o servicios como la cooperación internacional directa e indirecta o las políticas de inmigración.

Así partimos del principio que la competencia del Ayuntamiento de Sant Cugat no la conforman sólo los demás entes locales (en tanto que constituyen organizaciones semejantes algunos con un producto semejante) sino también otras entidades privadas con un fuerte sector dentro la cooperación.

Desde esta perspectiva de análisis podemos distinguir tres grupos de competidores:

- 1) **Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD)**, dedica su gestión a proyectos de cooperación al desarrollo de la Generalitat de Catalunya.
- 2) **Consejos comarcales**, actúan como coordinadores comarcales de la red de ayuntamientos de Catalunya en cuanto a servicios relacionados con la recogida de basura, asesoramiento legal, asistencia sanitaria, promoción económica, proyectos de desarrollo, etc.

---

<sup>81</sup> Íbid, p. 175.

<sup>82</sup> VOLPATO, G. *Concorrenza, impresa, strategie*. Bologna: Il Mulino, 2008<sup>2</sup>, p. 17.

<sup>83</sup> Íbid, p. 18.

**3) Fundaciones y ONG**, o el conjunto de organizaciones sin ánimo de lucro que se interesa y/o promueven actividades de interés social. Algunas presentan una fuerte estructura organizativa como es el caso de la *Fundación La Caixa*

#### 4.2.2. La capacidad de los competidores de la organización

La capacidad de los competidores de cualquier organización permite evaluar la potencialidad de cada uno de los competidores para cambiar y evolucionar, para introducir cambios en el sector, así como para poder dar respuesta a nuestras posibles innovaciones.

Siguiendo la dinámica descriptiva adoptada en la definición de los competidores, podemos puntualizar globalmente la capacidad de los grupos de competidores de la organización:

**1) Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo:** centran su punto de fuerza en políticas de cooperación en países con unas condiciones de vida precarias. La solidaridad es el motor de su trabajo. Las principales funciones son:

- erradicar la pobreza
- apoyar proyectos de entidades que compartan la misma misión
- luchar por la paz y los derechos humanos de las personas.

**2) Consejos Comarcales:** al ser un ente superior a los ayuntamientos tienen la capacidad de, en un momento determinado, asumir las competencias de la institución local, o ofrecer servicios como la mediación comunitaria o la traducción e interpretación para personas inmigrantes.

**3) Fundaciones y ONG:** constituyen un grupo de competencia muy poderoso y con una fuerte estructura organizativa. Dedicar su tiempo y su trabajo a las personas. Sus prioridades son:

- combatir las desigualdades sociales
- ayudar a los países más desfavorecidos
- luchar contra la pobreza y la exclusión social
- luchar por los derechos humanos y la paz



### 4.3. Análisis de la imagen corporativa de la organización

En el campo de la Comunicación Organizacional el análisis de la imagen corporativa busca definir cuál es la notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, sobre la competencia y sobre el sector. El análisis de imagen corporativa consta de dos tipos de estudios: a) el estudio de notoriedad, y b) el estudio de perfil de imagen corporativa.

#### 4.3.1. Estudio de notoriedad de la institución

El estudio de la notoriedad del Ayuntamiento de Sant Cugat presenta las siguientes características organizacionales, que estructuramos en el siguiente cuadro:

ORGANIZACIÓN	FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	ELEMENTOS DIFERENCIADOS
<b>AYUNTAMIENTO SANT CUGAT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Participación ciudadana</li><li>▪ Equidad</li><li>▪ Transparencia</li><li>▪ Reciprocidad</li><li>▪ Calidad</li><li>▪ Compromiso</li><li>▪ Cooperación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La opinión del ciudadano es muy importante para mejorar la ciudad. Por ello, el Ayuntamiento pone a su disposición herramientas para saber lo que piensan y cómo pueden satisfacer sus necesidades</li><li>▪ Políticas de codesarrollo<sup>84</sup> y cooperación</li><li>▪ Servicios orientados a la mujer</li></ul>

Cabe decir, que no siempre tener notoriedad es positivo, porque una organización puede ser conocida, pero por sus aspectos negativos. Capriotti señala que: “no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede deberse a elementos negativos de la empresa”<sup>85</sup>. Al tratarse de una institución pública, la notoriedad positiva es esencial para la reelección del gobierno actual (CiU) y sobre todo, para garantizar una buena política social en su localidad.

<sup>84</sup>El codesarrollo es una ayuda de doble flujo. Por un lado, las personas inmigrantes colaboran en el impulso económico del país de acogida pero, de manera simultánea, influyen en el desarrollo de su lugar de origen.

GARCIA, A. *Influencia de la inmigración en los países de origen y de acogida* [en línea]. Electrónica. Vizcaya: Fundación Eroski (consumer.es), 04-09-2009.

<sup>85</sup> CAPRIOTTI, P. *op. cit.*, p. 182.

Por otra parte, la calidad de la notoriedad es muy importante, y va ligada a dos factores: la amplitud y profundidad de la notoriedad. El primero se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades que el público reconoce como pertenecientes o vinculados a una organización. El segundo, también, se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades pero de una misma área que una persona reconoce o vincula a una organización<sup>86</sup>.

### 4.3.2. Estudio del perfil de imagen de la institución

Por medio del estudio de imagen corporativa se intenta obtener el perfil de imagen corporativa actual de una organización, analizándola desde una perspectiva comparativa con las entidades competidoras<sup>87</sup>. Como hemos señalado, la imagen corporativa es una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización.

Para lograr un tal esbozo, procederemos a la definición de los atributos de imagen corporativa, para luego pasar a definir el perfil de imagen corporativa.

#### 4.3.2.1. Los atributos de imagen corporativa

El primer paso para poder obtener y valorar adecuadamente la imagen corporativa de una organización es determinar cuáles son las variables y atributos sobre los que el público construye la imagen corporativa. Esto requiere un análisis de cuáles son los *atributos actuales* y cuáles pueden ser los *atributos latentes de imagen corporativa* en un sector o categoría determinada en cada uno de los públicos de la organización.

Los atributos actuales que componen la imagen corporativa de un público determinado responde a la pregunta “¿cuáles son los atributos sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la imagen corporativa de una categoría, mercado o sector empresarial?”. Responder a tal pregunta requiere una distinción entre los atributos principales (que determinan la imagen corporativa) y los atributos secundarios (de carácter complementario) a partir de la importancia que se da a cada uno de los atributos actuales.

---

<sup>86</sup> *Ibid*, p. 182.

<sup>87</sup> *Ibid*, p. 183.

Aún dentro de los atributos principales hay que separar entre los atributos básicos (considerados como mínimos para tener una buena imagen) y los atributos discriminatorios (que son las variables por medio de las cuales se logrará una diferenciación importante respecto al resto de las organizaciones).

Para una mejor comprensión sobre los atributos principales del Ayuntamiento de Sant Cugat, pro seguiremos hacer un glosario de definiciones de cada uno de ellos:

- Accesibilidad a la información, los públicos acceden a la información sobre la institución sin ningún tipo de límite.
- Accesibilidad tecnológica, consultar de forma eficaz, cómoda y sencilla los soportes digitales municipales del ente local.
- Calidad, tener aptitudes en la gestión política.
- Claridad financiera, franqueza en los temas relacionados con la gestión de recursos públicos.
- Competencia de análisis, ser responsable de su labor política y social.
- Cooperación, disposición a colaborar con los públicos.
- Coordinación, capacidad de coordinar las diferentes organizaciones con las que trabaja o colabora.
- Diversidad, pluralidad de organismos.
- Equidad, igualdad de oportunidades y recursos para las entidades y asociaciones municipales.
- Gratuidad de servicios, promueve la participación de los públicos.
- Integración, política social imprescindible en el actual mandato.
- Mediación conflictual, herramienta de integración.
- Participación, implicación de los públicos en la política de la administración municipal.
- Pluralidad de recursos, variedad de medios.
- Pluralidad lingüística, acceder a la información en varios idiomas.
- Precisión geográfica, exactitud del ámbito de actuación.
- Precisión identitaria, definir la personalidad.
- Precisión informativa, exactitud en la información.
- Proyección cooperacional, planificar la cooperación.
- Transparencia, claridad en la gestión del Ayuntamiento.
- Universalidad, la integridad del ente local.

A partir de lo dicho hasta ahora, los atributos propios del Ayuntamiento de Sant Cugat se pueden resumir de la siguiente manera (hemos indicado los elementos básicos en los puntos 3.4.1.2, 4.2.2 i 4.3.1):

PÚBLICOS	ATRIBUTOS ACTUALES			ATRIBUTOS LATENTES
	A. PRINCIPALES		A. SECUNDARIOS	
	A. BÁSICOS	A. DISCRIMINATORIOS		
<b>Ciudadanos</b>	-Precisión geográfica -Precisión informativa -Transparencia -Calidad -Gratuidad de servicios	-Accesibilidad tecnológica -Participación	-Precisión identitaria -Mediación -Integración -Claridad financiera -Pluralidad de recursos	-Pluralidad lingüística
<b>Asociaciones y entidades municipales</b>	- Cooperación -Universalidad -Mediación conflictual -Equidad	-Coordinación -Diversidad	-Precisión geográfica -Precisión informativa -Gratuidad de servicios -Claridad financiera -Pluralidad de recursos	-Pluralidad lingüística
<b>Organizaciones sin ánimo de lucro</b>	-Precisión informativa -Mediación conflictual	-Coordinación -Competencia de análisis	-Precisión geográfica -Pluralidad de recursos -Proyectación cooperacional -Claridad financiera	-Accesibilidad a la información -Pluralidad lingüística
<b>Instituciones oficiales</b>	-Precisión identitaria - Reconocimiento de la pluralidad -Universalidad -Proyectación	-Coordinación	-Precisión informativa -Competencia del análisis -Pluralidad de recursos	-Accesibilidad a la información -Pluralidad lingüística

	cooperacional			
<b>Medios de comunicación</b>	-Gratuidad de servicios -Accesibilidad a la información	-Accesibilidad tecnológica -Pluralidad de recursos	-Competencia del análisis	-Pluralidad lingüística

#### 4.3.2.2. Perfil de imagen corporativa de la organización

A partir de los atributos de imagen corporativa (o parámetros de valoración de la entidad estudiada en tanto que organización) obtenemos las variables de referencia sobre las que se podrán evaluar y comparar las empresas competidoras por parte de los diferentes públicos de la entidad. Con esto se busca establecer el perfil de imagen corporativa de la organización estudiada y de sus competidores mediante la valoración que hacen los públicos de los diversos atributos de la organización y para las organizaciones competidoras. A partir de esta comparación obtendremos un perfil de imagen corporativa correspondiente al del Ayuntamiento de Sant Cugat respecto a las entidades con la cuales compete.

Resulta más coherente analizar el perfil de imagen corporativa a partir de un “referente corporativo”, que marcará las pautas de cuáles son los aspectos básicos sobre los que se sustenta la imagen corporativa de la organizaciones del sector<sup>88</sup>.

Para obtener la información que ofrecemos en este apartado hemos seguido la valoraciones de los diversos públicos que hemos indicado en el apartado de los atributos de imagen corporativa (cfr. 4.3.2.1.)

Con estos datos hemos podido llevar a término la comparación, a partir de los diversos públicos ya definidos, de los atributos de imagen corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat en relación a los diversos públicos y a los referentes corporativos previamente establecidos. En los atributos de cada entidad de área marcamos los atributos privilegiados por el público concreto como elemento decisivo en las preferencias del público específico para esa área concreta. De aquí procedemos a un breve análisis a partir del cual podremos elaborar, al menos de manera esquemática, un proto-mapa de imagen corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat.

<sup>88</sup> Sobre el uso de la comparación de la organización con un referente corporativo del sector véase CAPRIOTTI. P., *op. cit.*, 187.

<b>Publico 1: Ciudadanos</b>		
<b>PÚBLICO ESPECÍFICO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Personas mayores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparencia</li> <li>-Calidad</li> <li>-Gratuidad de servicios</li> <li><b>A. DISCRIMINATORIOS:</b></li> <li>-Accesibilidad tecnológica</li> <li>-Participación</li> </ul>	La Accesibilidad tecnológica y la participación constituyen un punto importante en la política de la institución de cara al público específico
<b>Niños</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Gratuidad de servicios</li> <li>-Calidad</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Gratuidad de servicios</li> </ul>	La gratuidad de servicios mediante actividades infantiles favorece la implicación de los niños en la ciudad
<b>Jóvenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión informativa</li> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Participación</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Accesibilidad tecnológica</li> </ul>	La accesibilidad tecnológica y la participación son las claves para la motivación de los jóvenes en Sant Cugat
<b>Mujeres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión informativa</li> <li>-Accesibilidad a la información</li> <li>-Mediación conflictual</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Calidad</li> </ul>	Para este tipo de público la precisión y la calidad en sus servicios han de ser excelentes porque las personas que acuden, normalmente, son mujeres con problemas que necesitan ayuda.
<b>Inmigrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión informativa</li> <li>- Pluralidad lingüística</li> <li>-Calidad</li> <li>-Mediación</li> <li>-Integración</li> <li>-Transparencia</li> </ul>	Los inmigrantes son los nuevos ciudadanos, por esta razón la pluralidad lingüística (punto más débil de la institución) acompañada por la precisión informativa y la mediación les facilitará la

		integración
--	--	-------------

<b>Publico 2: Asociaciones i entidades</b>		
<b>PÚBLICO ESPECÍFICO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Culturales</b>	-Cooperación -Universalidad -Mediación conflictual -Equidad <b>A. DISCRIMINATORIOS:</b> -Coordinación -Diversidad	El punto fuerte es la diversidad de entidades culturales que están a disposición de la población. La coordinación entre organizaciones ha de ser constante para un buen funcionamiento
<b>Religiosas</b>	-Coordinación -Cooperación -Equidad -Universalidad -Cooperación	Todas las religiones de la localidad deben estar representadas. El Ayuntamiento tiene que ofrecer los mismos recursos y posibilidades a todas
<b>Solidarias</b>	-Coordinación -Universalidad -Cooperación	Las solidarias facilitan la integración de las personas extranjeras. La cooperación entre entidades es importante para seguir una misma línea de trabajo

<b>Publico 3: Organizaciones sin ánimo de lucro</b>		
<b>PÚBLICO ESPECÍFICO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Fundaciones</b>	-Precisión informativa -Precisión geográfica -Mediación conflictual <b>A. DISCRIMINATORIOS:</b> -Coordinación	La coordinación es muy importante para desarrollar eficazmente los proyectos de cooperación

<b>ONG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Competencia de análisis</li> <li>-Precisión informativa</li> <li>-Mediación</li> </ul>	En ocasiones las ONG pueden asumir funciones del propio Ayuntamiento en cuanto a la integración de los inmigrantes
<b>Plataformas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión informativa</li> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Competencia del análisis</li> <li>-Diversidad</li> <li>-Pluralidad de proyectos de investigación</li> </ul>	Este tipo de organizaciones son muy positivas porque abarcan todo tipo de públicos diferentes <sup>89</sup> . Por otra parte, da pie a la pluralidad de proyectos de investigación

<b>Publico 4: Instituciones oficiales</b>		
<b>PÚBLICO ESPECÍFICO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión identitaria</li> <li>-Reconocimiento de la pluralidad</li> <li>-Universalidad</li> <li>-Proyectoración cooperacional</li> </ul> <p><b>A. DISCRIMINATORIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinación</li> </ul>	La coordinación entre entes locales favorece la colaboración y no la competencia
<b>Nacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Proyectoración cooperacional</li> <li>-Reconocimiento de la pluralidad</li> <li>-Universalidad</li> </ul>	La proyectoración cooperacional a una escala nacional no es la prioridad de la institución, ya que se centra, en la mayoría de casos, en cooperación internacional
<b>Internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precisión identitaria</li> <li>-Precisión geográfica</li> <li>-Universalidad</li> <li>-Pluralidad de proyectos</li> </ul>	La pluralidad de proyectos de investigación en el extranjero es la prioridad

<sup>89</sup> El Ayuntamiento de Sant Cugat, junto con organizaciones, personas e instituciones catalanas, es miembro de la Plataforma Catalana de Soporte a la Ruta Pacífica de Mujeres. Son mujeres que trabajan para reducir el conflicto armado de Colombia y para denunciar sus efectos.



	de investigación	del Ayuntamiento
--	------------------	------------------

<b>Publico 5: Medios de comunicación</b>		
<b>PÚBLICO ESPECÍFICO</b>	<b>ATRIBUTOS</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Radio Sant Cugat</b>	-Gratuidad de servicios -Pluralidad de recursos <b>A. DISCRIMINATORIOS:</b> -Accesibilidad tecnológica -Accesibilidad a la información	La accesibilidad tecnológica y a la información
<b>Cugat tv</b>	-Gratuidad de servicios -Pluralidad de recursos -Precisión informativa	La precisión informativa es muy importante a la hora de enseñar a los ciudadanos la gestión política de su gobierno
<b>Santcugat.cat</b>	-Precisión informativa -Precisión geográfica -Competencia del análisis -Accesibilidad tecnológica	Internet es la herramienta que Sant Cugat quiere potenciar entre sus ciudadanos

Esta definición de los atributos de imagen corporativa y del perfil de imagen corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat permanecen, como hemos advertido, en el plano ideal. Sin embargo nos ofrecen un material valioso al momento de estructurar una estrategia de comunicación.

A partir de esta información podemos esbozar un proto-mapa inicial de imagen corporativa de la institución, que presenta estas características:

<b>PÚBLICO</b>	<b>A. POSITIVOS</b>	<b>A. DISCRIMINATORIOS</b>	<b>A. CARENTES (NEGATIVOS)</b>
<b>Ciudadanos</b>	-Accesibilidad tecnológica	-Participación -Mediación	-Pluralidad lingüística
<b>Asociaciones y entidades</b>	-Equidad	-Diversidad	-Pluralidad lingüística
<b>Organizaciones sin ánimo de lucro</b>	-Coordinación	-Pluralidad de proyectos de investigación	-Accesibilidad a la información

<b>Instituciones oficiales</b>	-Coordinación	-Proyectación cooperacional	-Accesibilidad a la información
<b>Medios de comunicación</b>	- Precisión informativa	-Accesibilidad tecnológica	-Pluralidad lingüística

Este proto-mapa inicial de imagen corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat, todo y sus limitaciones, nos permite descifrar algunos aspectos importantes del perfil de imagen de la organización en relación a sus públicos.

A pesar del esfuerzo del Ayuntamiento de Sant Cugat en implicar a sus ciudadanos en el municipio, la accesibilidad a la información y la pluralidad lingüística son dos atributos carentes o poco potenciados dentro la institución. Podemos observar que aunque haya voluntad de comunicación, la población tanto autóctona como la extranjera no perciben en su totalidad la gestión de su gobierno local. Por esta razón, es importante diseñar una estrategia de comunicación basada en los atributos positivos y la disposición para mejorar del Ayuntamiento.

## **V. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT**

El proceso que hemos seguido hasta ahora, iniciando por el análisis interno y externo de la organización apunta hacia la definición del perfil corporativo de la misma. Ahora corresponde proceder con el “cómo comunicar” este perfil corporativo. Comunicar a nivel de imagen corporativa significa comunicar la identidad y la diferencia. La comunicación es la única forma de que los públicos conozcan las características y las diferencias con la competencia<sup>90</sup>.

### **5.1. Plan global de comunicación del perfil de identificación corporativo de la organización**

El plan global de comunicación de una organización representa el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización. Permite transmitir el perfil de identificación corporativa para influir en la formación de la imagen corporativa, pero también colaborando con los fines de la compañía.

La elaboración del plan global de comunicación, realizado siempre en relación al perfil de la identificación corporativa, comprende básicamente seis etapas<sup>91</sup>: a) la definición de los públicos; b) la identificación de los objetivos de comunicación; c) la definición del mensaje corporativo; d) la determinación de las formas comunicativas de la organización; e) la selección del «mix» de actividades y de medios/soportes de comunicación y f) la ejecución del programa de comunicación.

A esta lista habría que añadir dos pasos, que es la fijación del presupuesto de comunicación y la evaluación del programa de comunicación. Pero en el caso de nuestro ensayo lo excluimos, ya que sobrepasa los objetivos del proyecto.

#### **5.1.1. Definición de los públicos de comunicación**

La identificación, conocimiento y comprensión de los públicos hacia los cuales se realiza una actividad de comunicación es el primer aspecto del plan global de comunicación. Corresponde a los grupos con que la organización desea

---

<sup>90</sup> CAPRIOTTI.P., *op. cit.*, p. 213.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 218 y ss.

comunicarse para transmitir el perfil de identificación corporativo y lograr persuadirlos sobre las características y ventajas de la organización.

Ya hemos identificado arriba los diversos públicos del Ayuntamiento de Sant Cugat al llevar a término el análisis externo de la organización. Pero conviene aquí reorganizar los datos sobre estos públicos, sobretodo a partir de su infraestructura, sus intereses respecto a la institución y sus hábitos de información. Procedemos ahora a elaborar una síntesis esquemática de estos aspectos para cada uno de los públicos.

<b>Público 1: Ciudadanos</b>	
<b>Intereses respecto al Ayuntamiento de Sant Cugat</b>	Su <b>interés general</b> se basa en el hecho que el Ayuntamiento de Sant Cugat tiene la necesidad de transmitir a sus ciudadanos los proyectos que se financian, en parte, con sus impuestos, como son los proyectos de cooperación directa e indirecta La participación y la mediación constituyen el punto de fuerza de la institución de cara al público específico
<b>Públicos específicos</b>	[a] personas mayores [b] niños [c] jóvenes [d] mujeres [e] inmigrantes
<b>Infraestructura</b>	- Medios de comunicación locales - Internet - <i>Boca-oreja</i>
<b>Forma Institucional</b>	Institución pública, con un gabinete de prensa y una oficina destinada a la atención del ciudadano.

<b>Público 2: Asociaciones y entidades municipales</b>	
<b>Intereses respecto al Ayuntamiento de Sant Cugat</b>	Su <b>interés general</b> se basa en trabajar conjuntamente con este tipo de organizaciones para ofrecer más servicios específicos a sus ciudadanos. La diversidad y la coordinación son las claves para llegar a realizar su objetivo
<b>Públicos Específicos</b>	[a] culturales

	[b] religiosas [c] solidarias
<b>Infraestructura</b>	- Red de asociaciones y entidades de Sant Cugat - Reuniones mensuales entre el directorio y la institución - Por ejemplo, las entidades y asociaciones relacionadas con temas de solidaridad, existe una responsable de política social del Ayuntamiento que hace de nexo entre estas organizaciones y la institución
<b>Forma Institucional</b>	Institución pública que cuenta con una red de asociaciones, entidades y colectivos municipales destinadas a promover la participación directa de sus ciudadanos

<b>Publico 3: Organizaciones sin ánimo de lucro</b>	
<b>Intereses respecto al Ayuntamiento de Sant Cugat</b>	Su <b>interés general</b> se basa en promover la implicación de estas organizaciones, sobre todo, dentro del marco de cooperación directa e indirecta que lleva a cabo Sant Cugat. La coordinación, la diversidad y la pluralidad de proyectos de investigación forman los atributos discriminatorios de la institución
<b>Públicos específicos</b>	a) fundaciones b) ONG c) plataformas
<b>Infraestructura</b>	- Convocatorias anuales de presentación de proyectos - Internet - Fiestas locales con carácter solidario - Red de sensibilización
<b>Forma Institucional</b>	Institución pública que destina un 1% de sus ingresos a financiar proyectos de cooperación internacional realizados por el público específico.

<b>Publico 4: Instituciones oficiales</b>	
<b>Intereses respecto al</b>	Su <b>interés general</b> se basa en futuras colaboraciones

<b>Ayuntamiento de Sant Cugat</b>	con otro tipo de entes públicos mediante proyectos de cooperación y codesarrollo  Los atributos discriminatorios principales serán: proyectación cooperacional, la coordinación y la pluralidad de proyectos de investigación
<b>Públicos específicos</b>	a) locales b) nacionales c) internacionales
<b>Infraestructura</b>	-Reuniones oficiales -Cooperación -Colaboración
<b>Forma Institucional</b>	Institución pública que cuenta con un área específica de cooperación

<b>Publico 5: Medios de comunicación</b>	
<b>Intereses respecto al Ayuntamiento de Sant Cugat</b>	Su <b>interés general</b> se basa en la notoriedad que los medios puedan dar en un momento determinado a la institución, y porque actúa como un excelente canal de comunicación por la proximidad que tiene con los habitantes del municipio.  La accesibilidad tecnológica y a la información, y la precisión informativa destacan entre los atributos discriminatorios
<b>Públicos específicos</b>	a) Radio Sant Cugat b) Cugat tv c) Sancugat.cat
<b>Infraestructura</b>	-Notas de prensa -Agenda mediática -Convocatorias de prensa -Fuentes oficiales y oficiosas
<b>Forma Institucional</b>	Institución pública que dispone de un departamento de prensa encargado de la comunicación

Estos cuadros de síntesis nos resumen los diversos grupos de públicos de la organización y los públicos específicos que comprenden. Nos permiten también reconocer cuáles son los grupos que tienen influencia sobre ellos (infraestructura de

público) y la forma institucional (importante para comprender cómo comunica la institución).

### 5.1.2. Identificación de los objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación son un elemento clave en el diseño de la estrategia comunicativa, ya que guían toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitan su elección y permiten su evaluación<sup>92</sup>.

Los **recursos** económicos disponibles para la comunicación, los recursos humanos y el tiempo disponible son aspectos que influyen directamente sobre este punto. En nuestro caso, tratándose de una institución pública de estructura piramidal (los técnicos son dirigidos por un director, que a su vez depende de una regiduría coordinada por el área específica en ese ámbito) donde la comunicación está fragmentada, Sant Cugat ha creado un jefe de servicio para cada área, con la voluntad de mejorar la comunicación y la colaboración entre departamentos.

Por cuanto se refiere a la **elaboración de los objetivos de comunicación**, seguimos la información que a lo largo de este ensayo hemos ido acumulando sobre la organización, sus atributos y sus públicos, distinguiendo entre el enfoque global y el enfoque por públicos.

Por cuanto toca a la **estructura de los objetivos**, optamos por distinguir bien la intención (tema o cuestión), la medida (grado de modificación que se quiere obtener) y el plazo (tiempo marcado), permitiendo así la futura evaluación de tales objetivos. A partir de la información que hemos recogido sobretodo en los capítulos 3 y 4 parte, los objetivos de comunicación del Ayuntamiento de Sant Cugat los hemos dividido entre el enfoque global y el enfoque por públicos.

#### 5.1.2.1. Enfoque global

A partir particularmente del perfil de imagen corporativa de la organización, los podemos resumir en cuatro con los subsiguientes tipos de influencia:

**1) Potenciar el conocimiento** de los proyectos en los públicos en los próximos doce meses

Influencia de carácter cognitivo: dar a conocer los proyectos de cooperación y codesarrollo, especialmente el proyecto CODYC en Ecuador.

---

<sup>92</sup> CAPRIOTTI, *op. cit.*, p. 220 y LIBAERT, T. *El plan de comunicación organizacional*. México D. F.: Limusa, 2006, p. 161.

- 2) Lograr la **notoriedad** de la empresa en los públicos en los próximos doce meses  
Influencia de carácter cognitivo: crear la notoriedad de la organización naciente entre sus diversos públicos informando sobre sus ventajas
- 3) Generar la **implicación** en los públicos en los próximos doce meses  
Influencia de carácter conductual: estimular la participación de los públicos hacia la organización
- 4) Establecer una **diferenciación** con las empresas competidoras en los próximos doce meses  
Influencia de carácter cognitivo: informar sobre los productos que hacen de la organización algo especial (diverso de la competición)

### 5.1.2.2. Enfoque por públicos

A la luz de los objetivos identificados a nivel global, y considerando las características particulares del Ayuntamiento de Sant Cugat, los objetivos para públicos se pueden presentar de esta manera:

- 1) **Ciudadanos:** dar a conocer los proyectos de cooperación y codesarrollo que lleva a cabo el Ayuntamiento desde hace unos años, para incentivar la participación tanto de la población autóctona como extranjera durante los próximos doce meses (influencia de carácter cognitivo).
- 2) **Asociaciones y entidades municipales:** estimular la implicación de las organizaciones municipales en los servicios y productos de la institución para poder ampliar la oferta en los próximos doce meses. De esta manera se podrá llegar a un público más amplio (influencia de carácter conductual).
- 3) **Organizaciones sin ánimo de lucro:** establecer una diferenciación con las empresas competidoras públicas para poder generar proyectos de cooperación en los próximos doce meses (influencia de carácter cognitivo).
- 4) **Instituciones oficiales:** lograr notoriedad entre los entes oficiales para generar posibles proyectos de colaboración en los próximos doce meses (influencia de carácter cognitivo).
- 5) **Medios de comunicación:** dar a conocer la gestión de la institución para que, a su vez, los medios lo puedan transmitir a la población durante los próximos doce meses (influencia de carácter cognitivo).



### 5.1.3. Definición del mensaje corporativo

El mensaje corporativo determina el enfoque que se le da a la comunicación. Está formado por el concepto comunicativo (la idea central que la organización quiere transmitir a los públicos) y el estilo comunicativo (la forma de presentar los mensajes al público).

El mensaje corporativo del Ayuntamiento de Sant Cugat, como hemos expuesto en el segundo capítulo de nuestro estudio, está unido directamente a la misión corporativa y a la visión corporativa. Por esto el mensaje corporativo del Ayuntamiento de Sant Cugat se puede presentar como una conjugación de los dos mensajes, resultando:

**« Una institución formada por 76.274 habitantes de Sant Cugat dedicada a satisfacer, cuidar y mejorar su calidad de vida y la del resto del mundo »**

Este concepto comunicativo y su estilo:

- Comunican la identidad corporativa a los públicos, indicando la función y los objetivos que tiene el Ayuntamiento de Sant Cugat;
- Destacan las personas que forman la institución, es decir, todos y cada uno de los habitantes que viven en Sant Cugat tanto los autóctonos como los extranjeros.
- Expresan de forma correcta sus características concretamente con el uso de los verbos “satisfacer”, “cuidar” y “mejorar” y los sustantivos “calidad” y “vida” “resto del mundo”;
- Señalan la diferencia con los competidores, ya que, normalmente los competidores cuando definen su institución no incluyen la globalidad de personas que la forman. Desde el Ayuntamiento son conscientes que las personas son quienes configuran la ciudad;
- Manifiestan sus ventajas y beneficios debido al proceso que describe: no se trata sólo de un conocimiento y un análisis, sino de una mejora hacia un objetivo: mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la del resto del mundo a través de los proyectos de cooperación;

Teniendo presentes los objetivos de comunicación que hemos definido antes, y considerando que para cada público hay que construir un mensaje propio y particular proponemos los mensajes siguientes:

1) **Ciudadanos** a quienes queremos dar a conocer los proyectos de cooperación y codesarrollo y a incentivar la participación con una influencia de carácter cognitivo podemos presentar el mensaje con esta forma: **“Tú eres nuestra motivación para mejorar cada día”**.

2) **Asociaciones y entidades municipales** con quienes queremos generar más su implicación en los servicios y productos de la institución para poder ampliar la oferta de la ciudad, con una influencia de carácter conductual podemos presentar el mensaje con esta forma: **“Haces un buen trabajo, te conocemos, te necesitamos con nosotros”**.

3) **Organizaciones sin ánimo de lucro** con quienes queremos establecer una diferenciación con las empresas competidoras mediante una influencia de carácter cognitivo podemos presentar el mensaje con esta forma: **“Si crees en la cooperación y el codesarrollo únete a nuestro proyecto”**.

4) **Instituciones oficiales** con las que queremos lograr notoriedad entre otras instituciones oficiales con una influencia de carácter cognitivo podemos presentar el mensaje con esta forma: **“Luchamos para hacer un mundo más humano, unamos nuestras fuerzas”**.

5) **Medios de comunicación municipales** con los que queremos dar a conocer qué hacemos en nuestro municipio y fuera de él para que nos ayuden a transmitirlo a la ciudad mediante una influencia de carácter cognitivo podemos presentar el mensaje con esta forma: **“Nuestra visibilidad pasa por vuestra colaboración”**.

En todos los casos utilizamos conceptos que se encuentran ligados con el mensaje corporativo global, rehaciendo los verbos y los adjetivos a favor del público y los objetivos de comunicación que se han fijado previamente. Dicho de otro modo: intentamos comunicar el mensaje global y la identidad (perfil corporativo) del Ayuntamiento de Sant Cugat a partir de lo que buscamos en el público.

#### 5.1.4. Determinación de las formas comunicativas

La determinación de las formas comunicativas hace referencia a la identificación de todas las posibilidades comunicativas de la organización, por medio de las cuales se transmite el perfil corporativo<sup>93</sup>. Constituye el *hacer saber* o el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización. Dentro de la acción comunicativa de la organización

---

<sup>93</sup> CAPRIOTTI, *op. cit.*, pp. 227-228, LiBAERT, *op. cit.*, pp. 185-187.

podemos incluir tres ámbitos con instrumentos comunicativos específicos, cada uno de ellos con formas comunicativas diversas:

#### 5.1.4.1. La Comunicación interna

Con la comunicación interna se busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en el Ayuntamiento a los fines y metas globales de la organización. En este contexto el Ayuntamiento de Sant Cugat, dada su estructura organizacional, cuenta con formas comunicativas específicas:

- L'e-mail: es la forma de comunicación natural de contacto entre los miembros del equipo operativo y los colaboradores de las diversas fases de desarrollo del proyecto; facilita no sólo el contacto individual, sino también el envío de documentos y de información pertinentes al trabajo.
- La revista municipal: permite informar de toda la gestión que realiza el Ayuntamiento. No solo es una herramienta de comunicación interna, sino externa.
- Intranet municipal: es un instrumento exclusivo para la gestión del departamento de recursos humanos (permisos, vacaciones).

#### 5.1.4.2. La comunicación comercial

La comunicación comercial se centra en los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra, con ejemplos como la publicidad, el marketing directo, etc., con el objetivo de lograr el consumo de los productos y servicios de la organización y la fidelización de sus públicos.

En este campo del Ayuntamiento de Sant Cugat cuenta con diversas formas de comunicación:

- L'email: permite el contacto con los diversos públicos de forma personalizada y con costos reducidos. Es el modo privilegiado de contacto con las personas que representan los diversos públicos y que tienen una posibilidad de influencia sobre ellos de manera directa.
- La página web de la institución: es el "centro neurálgico" de la comunicación de Sant Cugat, ya que en ella se ofrecen los productos en forma divulgativa y atractiva; está pensada para todos los públicos a los cuales se dirige la institución; en ella encontramos todo tipo de información como convocatorias, trámites o teléfonos de interés; por otra parte, los usuarios pueden consultar, jugar, opinar o dirigirse directamente al alcalde; aunque la página se presenta en catalán, también se puede consultar en castellano e

inglés. Sin embargo, esta opción debe mejorarse ya que la traducción de la web solo es parcial.

- El material promocional: consiste en los trípticos que informan sobre las actividades -culturales, deportivas, informativas, infantiles-, talleres, charlas o fiestas locales que organiza el Ayuntamiento. No es tanto una información de carácter general, sino más específica sobre los productos que ofrece la institución. Otro método que se utiliza, sobre todo, cuando es la fiesta mayor, son las banderolas distribuidas por todo el municipio.
- Los eventos: constituyen ocasiones puntuales de encuentro personal con públicos interesados en los productos y actividades del Ayuntamiento de Sant Cugat, consistiendo en fiestas con una temática concreta, con el ánimo de comunicar los proyectos sociales del Ayuntamiento. Estas tienen lugar sobretodo en la plaza del Monestir de Sant Cugat. En este caso la forma de comunicación es oral y apunta a reconocer potenciales públicos que puedan estar interesados en la organización y colaborar con ella.

#### 5.1.4.3. La comunicación institucional

La comunicación institucional comprende los públicos del entorno social de la organización, como los medios de comunicación, la opinión pública, etc., con el objetivo de lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización<sup>94</sup>. Las formas de comunicación presentes en este campo del Ayuntamiento de Sant Cugat son las siguientes:

- Ruedas de prensa: es la manera que tiene la institución pública de dirigirse a sus públicos oficialmente. La rueda de prensa ofrece también una ocasión puntual para ofrecer información sobre la organización (trípticos, dossiers, estadísticas, etc.) así como para la actualización sobre sus actividades.
- El Pleno del Ayuntamiento: es una herramienta de comunicación porque permite la entrada al público. Es una forma de saber el funcionamiento interno de la organización en cuanto a la toma de decisiones que afecta mayoritariamente a los ciudadanos.
- Participación representativa a eventos: consiste en una forma de relaciones públicas muy fecunda, aunque requiere una gran inversión de tiempo. Podemos distinguir dos estilos en esta forma de comunicación: **a)** la forma “social”, que consiste en estar presente en actividades diversas que tocan áreas de interés; **b)** la forma “representativa” que corresponde a la participación de un “speaker” especializado que presenta de manera

---

<sup>94</sup> *Ibid*, p. 228.

indirecta la organización, suscitando un gran interés por parte de representantes de los diversos público.

La individuación de estas tres áreas y sus formas comunicativas nos permiten ahora combinar los recursos con las actividades y medios que llegan a los diversos públicos.

### 5.1.5. Selección actividades y medios

La selección de actividades y medios para la comunicación global de la organización es un proceso de análisis y selección de los medios más adecuados para transmitir el perfil corporativo de la organización a los públicos específicos<sup>95</sup>. Requiere la identificación de los instrumentos posibles y la selección de los instrumentos adecuados para comunicarse con los diversos públicos. Procedemos a esta identificación y selección a partir de los públicos específicos que hemos ya descrito de manera esquemática:

<b>Público 1: Ciudadanos</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de comunicación locales</li> <li>- Web de la institución</li> <li>- Eventos culturales</li> </ul>
<b>Forma Institucional</b>	Colectivo sin una estructura institucional formal explícita, pero cohesionados por los intereses comunes de convivencia y de funcionalidad.
<b>Medios usuales</b>	<p>Para este tipo de público los medios usuales más efectivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de comunicación locales</li> <li>- Eventos culturales</li> <li>- Fiestas de carácter solidario</li> <li>- Asociaciones y entidades</li> <li>- Internet</li> </ul>
<b>Selección de medios</b>	<p>En este caso la selección de medios y actividades coinciden con los recursos de la organización y con el público específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de comunicación locales</li> <li>- Eventos culturales</li> </ul>

<sup>95</sup> Íbid, p. 230.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiestas solidarias</li> <li>- Página Web de la institución</li> <li>- Actividades infantiles, culturales y deportivas</li> <li>- Página Web de la institución</li> </ul>
--	---

<b>Publico 2: Asociaciones y entidades municipales</b>
--

<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Red de asociaciones y entidades de Sant Cugat</li> <li>- Reuniones mensuales entre el directorio y la institución</li> <li>- Eventos culturales</li> </ul>
<b>Forma Institucional</b>	Entidades de carácter representativo y asociativo con una estructura institucional horizontal, que tienen como función el lograr los objetivos que interesan a los miembros de la asociación, o asegurar los intereses de los servicios municipales.
<b>Medios usuales</b>	<p>Como organizaciones municipales tienden a utilizar medios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- E-mail</li> <li>- Eventos</li> </ul>
<b>Selección de Medios</b>	<p>Las instituciones de este público los encuentros que tienen con los responsables de la institución toman relieve especial por su carácter representativo. Al mismo tiempo se tiende a establecer una comunicación formal y social, con especial atención a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail</li> <li>- Fiestas locales</li> <li>- Eventos</li> <li>- Reuniones</li> </ul>

<b>Publico 3: Organizaciones sin ánimo de lucro</b>
---

<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatorias anuales de presentación de proyectos</li> <li>- Internet</li> <li>- Fiestas locales con carácter solidario</li> <li>- Red de sensibilización</li> </ul>
------------------------	--

<b>Forma Institucional</b>	Organizaciones con estructura horizontal, marcadas por el compromiso voluntario no retribuido de muchos de sus miembros, que buscan el conseguir objetivos de interés común, y a menudo social.
<b>Medios usuales</b>	Como instituciones sin ánimo de lucro, el carácter formal tiene un gran relieve. Se favorecen estos medios usuales de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- E-mail</li> <li>- Material promocional (dossiers)</li> <li>- Eventos</li> </ul>
<b>Selección de Medios</b>	Este público específico presenta un carácter mixto, ya que el contacto oficial requiere una comunicación de tipo institucional, pero el contacto personal con los especialistas permite un contacto directo. Se distinguen así los siguientes medios para comunicar con ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail</li> <li>- Internet</li> <li>- Web de la institución</li> <li>- Material promocional</li> <li>- Eventos</li> <li>- Fiestas de carácter solidario</li> </ul>

<b>Publico 4: Instituciones oficiales</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones oficiales</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Colaboración</li> </ul>
<b>Forma Institucional</b>	Organizaciones con una estructura jerárquica y una calidad representativa de diversos estratos gubernamentales, organizada en núcleos de interés que se centran en objetivos específicos.
<b>Medios Usuales</b>	Este público específico presenta un carácter oficial requiere una comunicación de tipo institucional. Se distinguen así los siguientes medios para comunicar con ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Cartas personales</li> <li>- Material promocional</li> <li>- Eventos</li> </ul>
<b>Selección de Medios</b>	<p>Al interno del grupo hay que distinguir el contacto con representantes oficiales, que favorece las cartas personales, y el contacto con representantes locales, que permite el uso de e-mails. Nos encontramos así con estos medios para comunicar con ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail</li> <li>- Internet</li> <li>- Cartas personales</li> <li>- Material promocional</li> <li>- Eventos</li> </ul>

<b>Publico 5: Medios de comunicación</b>	
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Agenda mediática</li> <li>- Convocatorias de prensa</li> <li>- Fuentes oficiales</li> </ul>
<b>Forma Institucional</b>	Institución de tipo mediático con mucha proximidad con los ciudadanos
<b>Medios usuales</b>	<p>Tienen un carácter comunicativo. Los medios usuales que utilizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Convocatorias de prensa</li> <li>- Fuentes oficiales</li> <li>- Material promocional (dossiers)</li> </ul>
<b>Selección de Medios</b>	<p>Los medios por los cuales se comunican con ellos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Convocatorias de prensa</li> <li>- Responsables de prensa</li> <li>- Eventos culturales</li> <li>- Fiestas solidarias</li> <li>- Agenda mediática</li> </ul>



Una institución, cuando solicita un plan de comunicación, ha de ser consciente que las estrategias no van encaminadas a salir diariamente en los medios, sino que se dirigen a los públicos, a idear las formas más idóneas para comunicar. El Ayuntamiento de Sant Cugat debe dirigirse a sus públicos para transmitir su identidad, los atributos que le diferencian de las demás instituciones. Cada público es diferente, peculiar. Por este motivo, el Ayuntamiento debe conocerlo a la perfección, saber sus virtudes y defectos, y sobre todo, debe motivarlo y hacerle sentir que sin él nada es posible.

## Conclusiones

Sant Cugat, como en otras poblaciones, ha sufrido un aumento de población extranjera importante en las últimas décadas. La nueva migración ha provocado que las personas emigren a otras ciudades para buscar una nueva oportunidad y poder ayudar a sus familiares que se han quedado en su país, como es el caso de muchos ecuatorianos. Este hecho ha obligado a reforzar la política de inmigración del Ayuntamiento de Sant Cugat, implantando el codesarrollo en su gestión.

El co-desarrollo es una vía de doble función. Por un lado, el inmigrante estimula la economía del país de acogida, y por otro, influye en el desarrollo de su país de origen. El objetivo es integrar a los inmigrantes en el nuevo país e impulsar el progreso de su lugar de origen. Sant Cugat destina un 1% de sus ingresos a financiar proyectos de cooperación internacional. Dentro del organigrama del ayuntamiento, el departamento, *Sant Cugat Solidari* es el responsable de gestionarlos. El criterio de elección de proyectos se basa en el número de inmigrantes que pertenecen a un colectivo. Es el caso de los ecuatorianos que forman una de las comunidades más numerosas en el territorio, por este motivo la institución ha destinado 90.000 euros a dos iniciativas dirigidas a Ecuador. Una de ellas es el proyecto CODYC.

CODYC es un proyecto que nació en Barcelona y se implantó en Ecuador, y gracias a la aportación de Sant Cugat más personas se podrán beneficiar. Es un ejemplo de los proyectos de cooperación en los que trabaja el Ayuntamiento. Esto demuestra que la cooperación es posible. No obstante, para poder llevar a cabo esta tarea se necesita la implicación de todos, no solo de las organizaciones, sino de los habitantes de Sant Cugat ya sean autóctonos o extranjeros.

El Ayuntamiento tiene la necesidad de difundir a sus ciudadanos los siguientes mensajes: qué hace con los recursos públicos, en qué se basa su gestión solidaria y promover la participación en iniciativas de cooperación. En definitiva, tiene la necesidad de integrar al ciudadano como uno más de la institución. Por ello, una buena política de comunicación es de vital importancia.

A lo largo del presente estudio hemos querido elaborar los fundamentos para la elaboración de una estrategia de comunicación de las actividades de carácter solidario del Ayuntamiento de Sant Cugat. Para ello, después de haber presentado

las características de la situación y las instituciones implicadas en el trabajo de solidaridad hacia los inmigrantes ecuatorianos y de cooperación con su país de origen, hemos aplicado los pasos principales del análisis de la comunicación institucional.

Una buena comunicación externa pasa por tener una buena comunicación interna. Sant Cugat a partir de la definición de su misión y visión corporativa y de haber reforzado su identidad, ha de ser capaz de potenciar el atributo discriminatorio que le diferencia de sus competidores y saber transmitirlo a sus públicos específicos. No obstante, no debe quedarse en un marco puramente teórico, sino práctico. Es decir, en la actualidad ya no basta exponer, sino demostrar día a día el trabajo que se hace. La comunicación tiene que servir para difundir los productos, servicios y características que diferencia a la institución de las demás organizaciones. Por esta razón, el Ayuntamiento de Sant Cugat si sigue una buena estrategia comunicativa conseguirá credibilidad, participación ciudadana, compromiso y diferenciación.

## Bibliografía

### A) Libros

- AJENJO, M. [et al.]. *Les condicions de vida de la població immigrada a Catalunya*. Barcelona: Editorial Mediterrània, 2008.
- BAUMAN, Z. *El arte de la vida*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2009.
- CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ariel, 2005.
- SÀNCHEZ, J. [et al.]. *La immigració, ara i aquí*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2008.
- GIMÉNEZ, C. *Qué es la inmigración*. Barcelona: RBA Libros, 2003.
- LA PORTE, J.M. *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001.
- LARIOS, M.J.; NADAL, M., dirs. *L'estat de la immigració a Catalunya. Anuari 2007*. Barcelona: Editorial Mediterrània, 2008.
- LIBAERT, T. *El plan de comunicación organizacional*. México D. F.: Limusa, 2006.
- RIBAS, M. *Una invitación a la sociología de las migraciones*. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2004.
- VALETA, Neus. *Las heroínas del siglo XXI*. Barcelona: Trabajo periodístico, 9-07-2009
- VOLPATO, G. *Concorrenza, impresa, strategie*. Bologna: Il Mulino, 2008<sup>2</sup>.

### B) Documentos en línea

- GARCIA, Azucena. *Influencia de la inmigración en los países de origen y de acogida* [en línea]. Electrónica. Vizcaya: Fundación Eroski (consumer.es).
- GÓMEZ, C.; TORNOS, A. *Ecuatorianos en España. Una aproximación sociológica* [en línea]. Electrónica. Madrid: Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración. Observatorio Permanente de la Inmigración, 2007.
- EFE, Tendencias. *El paro entre inmigrantes llega al 30%, mientras que el de los autóctonos es del 12,7%*. Barcelona: La Vanguardia.

### C) Páginas web

[www.ccvoc.org](http://www.ccvoc.org)  
[www.cia.gov](http://www.cia.gov)  
[www.diba.es](http://www.diba.es)  
[www.espaisalut.org](http://www.espaisalut.org)  
[www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat)  
[www.fundaciontierranueva.org](http://www.fundaciontierranueva.org)  
[www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)  
[www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)  
[www.ine.es](http://www.ine.es)  
[www.lavanguardia.es](http://www.lavanguardia.es)  
[www.santcugat.org](http://www.santcugat.org)  
[www.santcugatentitats.net](http://www.santcugatentitats.net)

## Anexos

De cara a complementar el Trabajo de Final de Carrera les ofrecemos un DVD con documental sobre el proyecto CODYC realizado durante el viaje a Ecuador en febrero de 2009.