

APORTES

DE LA COMUNICACION Y LA CULTURA



15

Año XV- No.15
noviembre 2011
SANTA CRUZ - BOLIVIA

FACULTAD DE
HUMANIDADES Y
COMUNICACION

 **UPSA**
UNIVERSIDAD PRIVADA DE
SANTA CRUZ DE LA SIERRA

PRESENTACIÓN

Recientemente la región cruceña ha recordado y celebrado dos eventos muy importantes en su historia: el bicentenario del primer grito libertario de la región (1810-2010) y los 450 años de la fundación de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (1561-2011). Ambos acontecimientos, si bien evocan un pasado histórico, han sido motivo de reflexión para mirar el presente y pensar en el futuro desde diferentes perspectivas y sectores de la sociedad, que a su vez expresan la diversidad cultural y de pensamiento que caracteriza a esta ciudad y región.

Desde la Facultad de Humanidades y Comunicación de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, nos sumamos a estas celebraciones, dedicando este número de la Revista APORTES a publicar investigaciones y artículos relacionados con la vida urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, con el propósito de aportar a la construcción de una actitud reflexiva y propositiva desde la perspectiva histórica y comunicacional.

La importancia de entrar en la memoria histórica es para poder encontrar el hilo que nos permita recorrer esta suerte de laberinto y que a su vez nos ayude a entender el porqué de las huellas de aquellos que protagonizaron la historia, considerando no solamente a sujetos de carne y hueso, sino también a esos objetos y espacios urbanos que quedan como mudos testigos del devenir de los hechos y que ahora hacen parte de nuestro universo simbólico e identitario.

Desde la dimensión comunicacional, los contenidos nos convocan a reconocer parte del universo relacional y simbólico generado alrededor de este espacio en permanente construcción de sentido, donde la propuesta para la creación de una Marca Santa Cruz se convierte en inevitable desafío para forjar una herramienta capaz de promover y posicionar la región en el entorno interno y externo, fomentando a la vez un sentido de pertenencia desde la propia identidad, útil para la cohesión social y la unidad nacional.

450 AÑOS DE ARQUITECTURA CRUCEÑA

Como dimensión material de la cultura cruceña, la arquitectura del oriente boliviano expresa en sus espacios el carácter y la personalidad de los cruceños, sus limitaciones y posibilidades, sus sueños y aspiraciones, así como permite reconocer su mestizaje, su arraigo y sus vínculos con el mundo. A las tres tipologías desarrolladas durante los dos siglos y medio coloniales, los habitantes de Santa Cruz fueron adicionando una serie de tipologías arquitectónicas, con coincidencia sincrónica con los intercambios culturales y comerciales que fueron sucediéndose en la región después de 1825.

Las más de cuatrocientas mil edificaciones construidas por los cruceños en 450 años de historia presentan hoy una diversidad tipológica y arquetípica, en un proceso de construcción histórica del entorno físico cargado de contradicciones, superposiciones y yuxtaposiciones. Se ha definido y consolidado tipologías, y también, de manera progresiva, se ha marginado y definitivamente eliminado a la mayor parte de ellas, a costa de la imposición de nuevas tipologías arquitectónicas, las que a su vez, han sufrido su respectivo proceso de maduración, segregación y marginalización, en una dinámica que ha alcanzado un dinamismo notable en el último medio siglo.

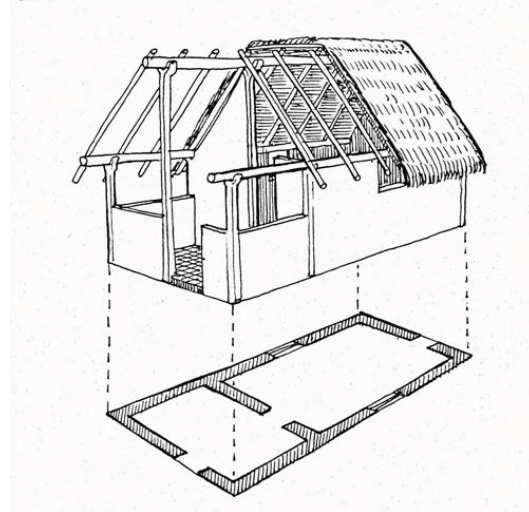
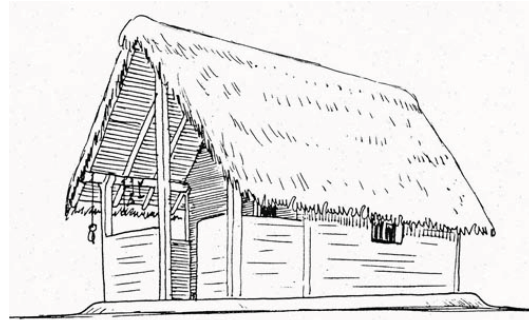
La conservación de una pequeña parte del patrimonio material históricamente relevante, contrasta con el dinamismo y la heterogeneidad de la modernidad y la postmodernidad, conformando una realidad compleja coincidente con la diversidad de lo cruceño en la contemporaneidad. Con base en un marco epistémico disciplinar urbano arquitectónico, se intentará articular la diversidad de valoraciones y expresiones de carácter cultural, social, económica y ambiental, entre otras, que fueron y son protagonistas de la construcción y definición del entorno material en donde los cruceños viven, trabajan, estudian, compran, venden, circulan, descansan y se divierten.

A partir de las tipologías arquitectónicas reconocibles históricamente, se sintetiza el desarrollo de la arquitectura urbana cruceña en las tipologías siguientes, respetando el orden cronológico en el que surgen, el que, sin embargo, es independiente del tiempo de su vigencia, desaparición e incluso, resurgimiento.

Victor Hugo Limpías Ortiz
*Arquitecto. Decano de la
Facultad de Arquitectura,
Diseño y Urbanismo de la
Universidad Privada de Santa
Cruz de la Sierra - UPSA.*



La primera expresión de la arquitectura cruceña debió ocurrir en Santa Cruz de la Sierra la Vieja, cuando un constructor, de quien posiblemente jamás sabremos su nombre u origen, realizó una adaptación genial de la cabaña rural española, creando la cabaña rural mestiza del oriente, que hoy llamamos **pahuichi cruceño**, constituido por una estructura maderera y cobertura vegetal a dos aguas. La apertura de la "punilla" en uno de los extremos del volumen residencial a dos aguas, asegurando una condición espacial conveniente, funcional y ambiental, habría de repetirse miles de veces, vigente hasta hoy en las zonas rurales. A partir de esa solución creativa, han surgido otras alternativas, como la punilla intermedia, que ya pueden considerarse como (re)productivas. El pahuichi no solamente implicó una proposición funcional espacial o tecnológica, sino que también supuso una nueva propuesta tecnológica, al adaptarse el sistema maderero de las malocas prehispánicas a la solución de cabaña con paredes de tabique.



La tipología de **vivienda compacta** está constituida por edificaciones simples de viviendas en hilera, que se organizan como cuartel recto o alrededor de un patio, generalmente circunstancial, y es muy común como tipología de tambos o de cuartos de alquiler. Presenta dos soluciones diferenciadas en lo morfológico y tecnológico. Una vez que la población logró establecerse, esta tipología reemplazó



parcialmente a los pahuichis, especialmente en el área central. Está constituida por hileras de habitaciones continuas que conforman patios circunstanciales. Los muros pueden ser de adobe, pero generalmente se trata de armazones madereras con paredes no estructurales de tabique. Viedma indica que la mayor parte tenía como cubierta a troncos de palma en traslape, y muy pocas estaban cubiertas con tejas.

Algunos ejemplos de esta tipología contaban con dos plantas, caracterizándoles el balcón en voladizo en el nivel superior. Los muros portantes son de adobe, y apoyan las vigas en saledizo donde se construye el balcón que comunica las habitaciones superiores entre sí. Dos de ellos, construidos a principios del siglo XIX, se mantienen en pie, aunque perdieron sus balcones-corredor entre 1955 y 1970. Otros se construyeron a mitad del siglo XIX, no como expresión regional, sino como continuidad de una tipología que es común al resto de hispanoamérica, que tiene en la región andina boliviana una cantidad significativa de ejemplos aún en uso, especialmente en Sucre y Potosí.

La tipología maderera de vivienda con **corredores exteriores de madera**, corresponde a una sociedad ya con varias décadas de actividad en la producción agrícola y ganadera, y que se interesa en la construcción de un entorno más elaborado. Los volúmenes macizos, previamente descritos, de estructura maderera y paredes de tabique, ganaron corredores cubiertos hacia la calle y hacia el patio interior, manteniéndose la organización de habitaciones en hilera y patios circunstanciales. Las columnas y capiteles de madera se trabajaron con detalles vegetales



estilizados y se pintaron con colores obtenidos por resinas naturales.

Una vez que se gana continuidad en la calle, esta tipología transforma la imagen urbana precaria y sencilla. La galería exterior continúa, como un espacio transicional que no es público ni privado, favorece una vivencia extraordinaria de la calle. Los corredores exteriores continuos proporcionarán la espacialidad necesaria para la tertulia, la protección de la lluvia a los transeúntes y las erosionables paredes de tabique. Ofrecerán sombra protectora y generarán una condición de temperatura favorable del interior de la vivienda, aunque en la práctica favorezcan un inconvenientemente elevado índice de humedad. Con todo, se consolida como tipología predominante de la zona central más urbanizada la ciudad.

Reemplazada sistemáticamente desde el auge gomero, restan varios ejemplos de esta tipología en el centro histórico, y todavía se reconoce áreas urbanas condicionadas por su destacada morfología. Recientemente, cierta arquitectura residencial y comercial ha adoptado esta tipología, aunque limitándola en la mayor parte de los casos al tratamiento exterior. Los trabajos de reconstrucción y restauración en Chiquitos han contribuido a promover la aplicación de la columna con capiteles labrados en varias de las nuevas galerías de la ciudad.

En estas tipologías virreinales llama la atención el uso del tronco de la palma negra como tejado en traslape y también como plafón en los techos de teja de barro, dos soluciones que bien podrían ser reconocidas como tecnologías propositivas. No es posible precisar si la puerta de cuatro hojas, de la cual no se tiene referencias de antecedentes españoles, fue una creación regional, pero se trataría de una expresión propositiva, de haber surgido localmente. Otro elemento arquitectónico que supone un paso creativo es el capitel, cuyas formas, si bien pudieron ser originalmente imitados a partir de la arquitectura mudéjar, presentan en la ciudad varios ejemplos inspirados en la vegetación local, que se constituyen en sencilla, pero expresiva manifestación propositiva del barroco mestizo, posiblemente desarrollado recién en el siglo XVIII.

La apropiación cultural colectiva que se hace de estas soluciones arquitectónicas virreinales, que permite la generación de algunas soluciones parciales propositivas, ya mencionadas, convierte a estas soluciones, junto al propositivo pahuichi en expresiones de la **arquitectura vernácula cruceña**. Durante los años virreinales y durante la mayor parte del siglo XIX, las tres expresiones de esta arquitectura definirán la imagen y características funcionales de la ciudad. Sin ofrecer la solución más conveniente desde una perspectiva contemporánea (tecnológica y ambiental), la arquitectura vernácula se afianza en todos los sectores sociales de la entonces pequeña ciudad y hoy se constituye en referencia patrimonial histórica de la misma.

El que solamente dos obras neoclásicas se hayan construido al final del período virreinal, obliga a interpretar al **Neoclasicismo** como un estilo republicano. Después de la Independencia se inicia las obras de la Catedral de San Lorenzo, las que quedan inconclusas durante el resto del siglo XIX. La primera obra neoclásica inaugurada

será el templo de San Francisco, la primera edificación levantada con ladrillo y no con adobe o tabique, como antiguamente. El auge económico derivado de la producción agroindustrial y la goma elástica del norte amazónico, propicia la mejora de la imagen urbana, y la adopción de la tecnología y la estética neoclásica, pero ésta se adapta al medio, preservando los corredores y patios. Este "neoclasicismo tropical" está representado, por la nueva Casa de Gobierno, casonas como la que actualmente ocupa la Municipalidad, y ya tardíamente, edificios menores como el Consejo Departamental (actual Concejo Municipal).



La consolidación del intercambio comercial con Europa, a través de Buenos Aires y Belén de Pará, promueve la incorporación de tendencias arquitectónicas más sofisticadas como el **Historicismo**, que recupera estilos medievales. El primer ejemplo lo constituía la desaparecida glorieta neogótica del centro de la Plaza de la Concordia. El nuevo templo de Jesús Nazareno, presenta un lenguaje neogótico de inspiración italiana que no le impide incorporar una galería neoclásica. Después, se reemplazará al antiguo templo maderero de La Merced con una edificación también neogótica, cubierta con la primera bóveda de ladrillo. El último ejemplo es el templo neo-románico de San Andrés. Siguiendo esa línea de sofisticación arquitectónica, el **Eclecticismo** con sus combinaciones de corte clasicista y medieval definirá algunos de los ejemplos de arquitectura pública más



sobresalientes de los primeros años del siglo XX. Se destacan el Colegio Nacional Florida, el Asilo de Huérfanos y los pabellones Sandóval y Santistevan del Hospital San Juan de Dios.

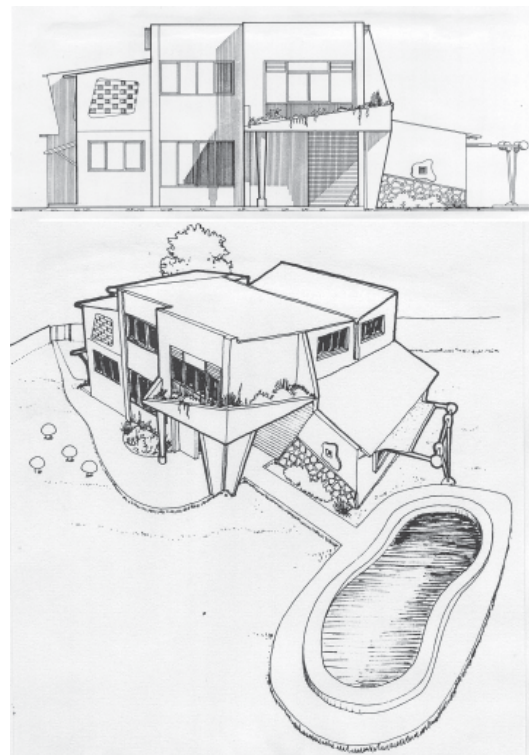
Fueron pocas las obras nacionales que se inspiraron en el **Art Nouveau**, relegado más que todo a la decoración de los ambientes interiores de algunas viviendas. En Santa Cruz se destacan dos viviendas de la segunda década del siglo XX, las residencias Gutiérrez Jiménez (Museo de Historia Regional) y la Casa de Peregrín Ortíz. Los ejemplos conocidos del **Art Decó** son el actual Rectorado de la UAGRM y una vivienda construida a principios de los años '40, en las calles Junín y España.

Consecuencia de la esperanza por lograr una arquitectura hispanoamericana, el **neocolonial** rescata diferentes elementos de la arquitectura virreinal, como el arco, la portada y la ornamentación colonial. Los chalets Mozer construidos en la zona sur en la década de los '40, respondían a esa tendencia, cuyos ejemplos más significativos fueron la Casa Bonino (Restaurante Leonardo) y el Banco Central de Bolivia (actual Palacio de la Gobernación).



La arquitectura resultante del análisis racional de los requerimientos funcionales, se desarrolla a partir de los postulados del llamado **Movimiento moderno** en arquitectura. Rechaza la ornamentación de las tendencias anteriores y paulatinamente se incorpora a la cultura regional, hasta llegar a dominar la estética cultural espacial en todos los frentes. Las primeras edificaciones de este línea se basaron en modelos de revistas internacionales de arquitectura, y contribuyeron a masificar el uso del hormigón armado, el aluminio, los grandes paños vidriados, el ladrillo industrial y las cubiertas de losa. Entre las obras pioneras cruceñas se destacan los cines Santa Cruz y René Moreno, el complejo residencial de Guabirá en el norte cruceño, y los colegios La Salle y Santa Ana, los que mantienen el criterio de adaptación al medio, incorporando corredores y patios cubiertos.

Una segunda generación de arquitectos cruceños, formada en Brasil y Argentina, se alinearía con el racionalismo formalista y el brutalismo, intentando encontrar una expresión propia. Obras paradigmáticas de



la etapa madura de la modernidad fueron las residencias Weise y Stelzer, la Facultad de Veterinaria de la UAGRM y la Terminal de Ómnibus. Las dos primeras de un formalismo depurado, la segunda funcionalista, y la tercera, brutalista. Todas ellas respondiendo adecuadamente a su entorno tropical.

Durante los setenta y primera mitad de los '80, la modernidad se consolida en varios frentes. Ejemplos racionalistas poco integrados fueron las sedes de la administración pública estatal, y algunos complejos educacionales y hospitalares diseñados en la sede de gobierno. En cambio, ejemplos notables de integración fueron el Policlínico de la Caja Petrolera, la sede de la CRE y Cordecruz (Direcciones de la Gobernación). Tres obras significativas, el Aeropuerto Viru Viru, el Palacio de Justicia y la Terminal Bimodal, representan la fase tardía de la modernidad.



Desde los años '50, los sectores populares comienzan a familiarizarse con la tecnología moderna del hormigón armado, mientras aprenden el "nuevo orden" espacial que implica el chalet y las soluciones del edificio comercial moderno en altura. Paulatinamente, los sectores populares abandonan las técnicas y materiales tradicionales y asumen como propios los modernos.

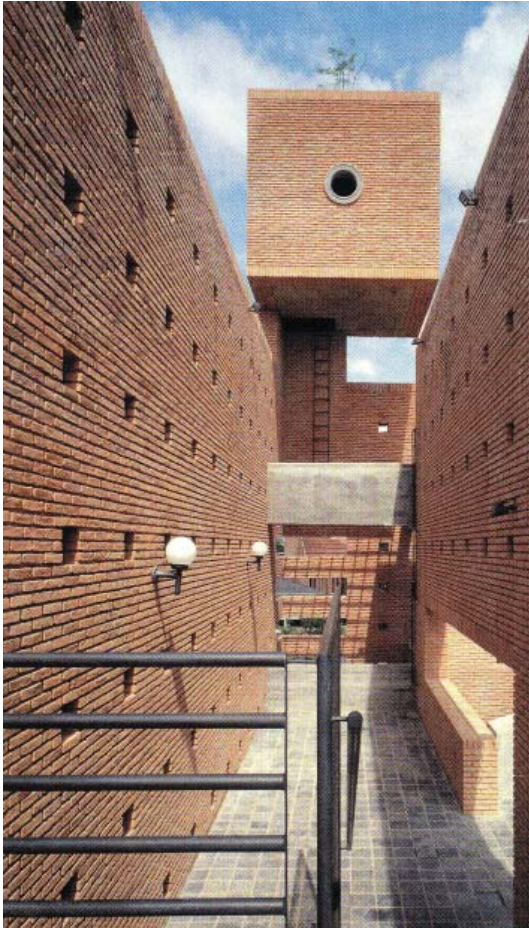
La arquitectura de la **postmodernidad** es el resultado inevitable de las reinterpretaciones individuales, la globalización y la sofisticación de la sociedad cruceña. Esta tercera generación de arquitectos lideró la combinación acrítica de los racionalismos funcionalistas y formalistas

con el interés simbólico que caracterizó a década de los '80. La adopción masiva de esa estética mixta de doble código por parte de la arquitectura popular terminaría marcando las zonas comerciales urbanas (Mercado Siete Calles), así como la arquitectura convencional residencial y administrativa. Con todo, algunas obras propositivas del periodo sentarán las bases para una fase más creativa e integrada a la realidad local. La Casa de España (AECI) es el mejor ejemplo de ella.

El boom económico que deriva de la NPE, generó una significativa cantidad de oportunidades durante la última década del siglo XX. Ello, junto a la demanda de imágenes corporativas diferenciadoras, y el aumento de la escala de las edificaciones e incremento de las tipologías funcionales, ofreció condiciones nunca antes vistas para los arquitectos locales. Todo ello dio mayor libertad creativa, permitió la consolidación de un mercado inmobiliario y una industria de la construcción cada vez más competitiva, promoviendo inversiones que transformaron la ciudad capital y las demás ciudades del departamento.

Los complejos residenciales en altura que se levantaron durante la década de los '90, mientras rompián la monotonía del perfil urbano cruceño, buscaban-aún torpemente-articularse con el entorno regional (condominios Yotaú, Yaguarú y Mishima). La grave crisis del cambio de siglo dio la oportunidad para que una nueva generación de arquitectos, buena parte de ella ya formada en la propia región, tome el liderazgo y proponga obras de notable creatividad, calidad tecnológica, e insertas





apropiadamente tanto en su medio como en las tendencias de vanguardia universal. Lo local y lo global se reconoce en edificios como la UPSA, Transredes, Saguapac, Corte Electoral, Tacuaral, y en el Monumento a la Cumbre, en los que se aprovecha las cualidades de la espacialidad regional a través de las celosías, galerías y patios porticados.

Con los años, la mayor sofisticación de la demanda ha permitido el diseño y construcción



de obras residenciales de calidad internacional que han merecido su publicación en todo el mundo. Edificios como las sedes de Utepsa, Kolping y Yanbal, complejos como Cinecenter, decenas de condominios y sedes corporativas, con sus formas arrojadas y tecnología de vanguardia, así como sus propuestas funcionales novedosas, han contribuido no solamente a consolidar la arquitectura cruceña en el contexto sudamericano, sino que principalmente, están redefiniendo las referencias materiales simbólicas de la cultura regional.



Durante los años 1980s, los sectores populares y se han afianzado económicamente, y empiezan a diferenciar sus soluciones arquitectónicas en relación a las propuestas formales de los arquitectos de vanguardia. Progresivamente, se van adoptando criterios de ocupación del lote, de solución vertical y aprovechamiento de los espacios, que encajan con la lógica del máximo aprovechamiento del terreno. Con la adopción de algunos elementos morfológicos diferenciadores, el sector comercial popular ha logrado “desmarcarse” de la práctica tradicional arquitectónica, muy vinculada a lo propositivo, y ha desarrollado una arquitectura de reproducción muy particular, extremadamente sencilla funcionalmente.

La arquitectura de los sectores de escasos recursos, como en la mayor parte de las ciudades hispanoamericanas, se expresa de manera espontánea, con soluciones precarias, tanto espacial como tecnológicamente. El uso de materiales está sujeto a la disponibilidad de recursos y no a criterios de diseño, ni siquiera

de proyección futura. Solamente cuando la familia se afianza económicamente se inicia un proceso de construcción que se vincula a las soluciones tecnológicas de la modernidad, aunque funcionalmente puede adscribirse a la versión contemporánea del volumen compacto.

En ese marco, la arquitectura cruceña hoy se presenta más dinámica y diversa, expresando en su heterogeneidad la personalidad abierta y el origen diverso de quienes habitan Santa Cruz de la Sierra. Simultáneamente, los esfuerzos por articular las tendencias contemporáneas con las demandas particulares de la cultura y el ambiente local, afianzan el carácter llanero

tropical de la mayor metrópoli del corazón sudamericano, y al otorgar renovada vitalidad a la cultura material urbana cruceña, refuerzan la identidad cruceña contemporánea.

BIBLIOGRAFÍA

El presente artículo es una síntesis de contenidos incluidos en los siguientes libros del autor: **Santa Cruz de la Sierra, arquitectura y urbanismo** (Santa Cruz: UPSA, 2001) y **Arquitectura Cruceña: 1956-2006** (Santa Cruz: Colegio de Arquitectos, 2006).

Memoria histórica y memoria fotográfica de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra en la construcción del imaginario colectivo

Tajibos hay de todos los colores, según el color que los macheteros van soñando al abrir la senda.

[Jorge Suárez, El otro Gallo, 1989]



Abstracto: El trabajo intentará construir un puente entre fotografías obtenidas de archivos históricos y/o colecciones privadas. En el desarrollo del tema se incorpora una relación de descripciones literarias y poéticas de la ciudad que contribuyeron y contribuyen en la formación de imaginarios colectivos agentes de la permanente construcción de la identidad, tanto individual como colectiva. La memoria, el tiempo y el olvido serán elementos incorporados al análisis como herramientas indagatorias del pasado sobre ciertos espacios urbanos reales e imaginarios. La mirada retrospectiva permite establecer una visión acorde a estos tiempos según nuestra propia historia donde la experiencia subjetiva se ilumina con “otros” tiempos, consecuentemente exploramos y explotamos la memoria y el olvido. Esta retrospectiva podría permitir por intermedio de nosotros regresar memorias pasadas para que ellas recuperen futuro. Nuestra vida está inscrita en el tiempo sobre el cual construimos realidad, entonces el tiempo como hilo conductor acerca al pasado sobre el cual inauguramos nuestras propias ficciones, finalmente la fotografía entendida como

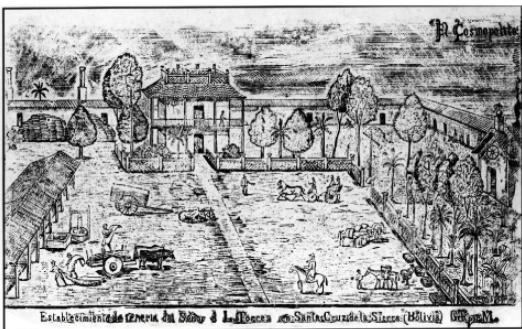
Juan Murillo Dencker
Gestor Cultural, crítico literario y fotógrafo.

lenguaje hace de la memoria un instrumento conservador de verdad.

Había una vez... una ciudad tan bella como remota, dicen los historiadores que fueron dos y, a fuerza del destino fue una, pudo llamarse San Lorenzo de la Santa Cruz, o Santa Cruz de la Frontera, San Lorenzo el Real, Santa Cruz la Vieja o la Nueva pero acabó llamándose Santa Cruz de la Sierra proyectando sobre el mundo su apropiación territorial.



Al deambular por el damero español de su planificación original hasta el tangencial contacto de sus esquinas con la circunferencia de sus anillos, experimentamos la sobreimposición del tablero de jugar "damas" y el tablero de jugar a "las damas chinas". Es el tiempo confundido entre canicas y fichas insistiendo en la memoria hasta encontrar en un rincón del olvido el arte de continuar jugando.



Por aquellos callejones de la memoria, unas veces amplios, otras veces estrechos pero siempre matizados con el color del oro viejo, el paisaje urbano sugiere presente y pasado, las antiguas galerías habitadas de aún más antiguos horcones se entrelazan

impertinente con fachadas de reciente maquillaje arquitectónico pobladas de modernos vidrios *blindex* y aluminicos perfiles construyendo un abigarrado paisaje urbano. Galerías que en otros tiempos fueron la sombra protectora de la tertulia en el discreto encanto de tomar fresco cuando no café.



*Esfinge / del nada queda / apurada
escultura // Por un poema sabrás / que ahora
/ ya no cuentas / en los eternos días calurosos
/ para apuntalar / los cielos / que dan sombra.
(Gustavo Cárdenas en Horcón, ¿1998?)*

La memoria sometida al escalpelo del recuerdo disecciona el pasado reciente del pasado lejano, lo nuevo de lo antiguo, así construye y de-construye una colección de imágenes desordenadamente intercaladas entre el tiempo y el espacio. Alcanzada la última imagen el trabajo del coleccionista habría concluido, pero este desordenado álbum al estar completo corre el riesgo de sumergirse en los sótanos oscuros de la memoria para gloria del voraz apetito de las termitas del olvido, en otras palabras, sería abandonar la cacha de la abuela a merced de los turiros.

*¿Por qué me enciende el corazón / el solo
imaginar / un viento huracanado doblegando
palmeras; / por qué me sale un canto por la
boca / como erosión de manantiales / al decir*

Santa Cruz? (Julio de la Vega en Impromptus de mi infancia en Santa Cruz, ¿1957?)



Mientras sea un trabajo en desarrollo (*work in progress*) como fue el "Ulises" de James Joyce, siempre será posible reconstruir el Dublín de Leopoldo Bloom, de la misma manera que sin definir cada imagen como la última imagen seguiremos reconstruyendo la ciudad que la conocemos fea pero la sabemos bella, si declaramos la obra terminada, la obra estaría condenada a dejar de ser presente para perderse en el pasado ajena a todas las angustias de la concepción. Estas angustias son la fuerza de la permanente construcción del imaginario colectivo.



Influido Nicómedes Suárez Araúz por el escritor Ernest Renan quien al preguntarse: *¿Qué es una nación? Concluye que: los fundamentos de una nación están en el olvido de los hechos históricos, olvido que permite construir los mitos que sirven de fundamento a la visión de cada nación,* lo que Suárez

sugiere es que *la fabulación y la historia se entremezclan, y frente a las tradiciones de la amnesia creativa entiende a la nacionalidad como un acto de voluntad.* (José Manuel Rodeiro, en Loen, 1997)



El verdadero significado del poema está en el desplazamiento de vacíos memorísticos, la amnesia es el caos de la memoria dice Suárez Araúz.

(la mente cierra / sus alas blancas, / el espacio renace / en otro tiempo) (Nicómedes Suárez Araúz, *Mujer transparente de voces pasadas*, 1971-72)

Santa Cruz es la ciudad de lo inacabado, de lo asimétrico, entre anillos y dameros, conjuga ondas propagadas que expanden al infinito sus vías originales de arena, aprovechadas de losetas, cubiertas de pavimento y cemento, no tan prontas se inauguran, amanecen pobladas de baches con los que cotidianamente convivimos y esquivamos cuidadosamente como a lejanos parientes que el azar los coloca en nuestro camino.

Mientras sigamos construyendo la ciudad que imaginamos, seguirán nuestros sueños, seguirán nuestros hijos y la tierra que fue de nuestros abuelos será la de nuestros nietos.

La ciudad re-crea al hombre y sus costumbres, Aristóteles diría que es allá donde existe una vida en común para un fin noble, aunque las guerras son los agentes (externos) destructores por excelencia de las ciudades, el olvido de sus habitantes es el destructor íntimo (interno) con resultados aún más aplastantes.



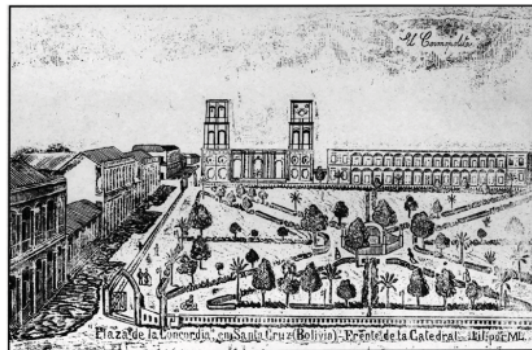
En el elocuente silencio de la muda arquitectura urbana vemos al testigo inmutable del tiempo y sus habitantes, la sólida época victoriana de Inglaterra a fuerza de erudición rememora a las novelas de Dickens pero, lo que la hace perfectamente visible es su arquitectura desde su Albert Memorial o Albert Hall proyectando sus casas terraceadas reconstruyendo en la mirada del sujeto deambulante aquel pasado victoriano.



Desde un corredor republicano en la acera *este* con la mirada al *sur* -entre columnas- un infinito número de rectangulares

adobes cocidos dibujan la silueta de sendos campanarios, eternos guardianes de la Basílica Menor de San Lorenzo, la intersección de estas aceras contiene a La Plaza de la Concordia como se contiene en una mirada: al tiempo de la colonia, al tiempo de la república y al tiempo presente bajo la sombra de los pocos árboles que la implacable motosierra dejó para re-diseñar la estética del jardín más central de la ciudad con su Catedral y su nuevo nombre La Plaza 24 de setiembre.

Las ciudades españolas del Nuevo Mundo, nacidas como ofrendas a Dios y al rey, tienen un vasto corazón de tierra apisonada. En la Plaza Mayor están el cadalso y la casa de gobierno, la catedral y la cárcel, el tribunal y el mercado. Deambula el gentío alrededor de la horca y de la fuente de agua; en la Plaza Mayor, plaza fuerte, plaza de armas, se cruzan el caballero y el mendigo, el jinete de espuelas de plata y el esclavo descalzo, las beatas que llevan el alma a misa y los indios que traen la chicha en barrigonas vasijas de barro. (Eduardo Galeano, Memorias del fuego, Vol. II, 1984)



De alguna manera todos somos viajeros, seamos marineros mercantes o labriegos sedentarios, ambos somos una suerte de narradores, el que llega desde lejos trae una historia, el que permanece conoce sus tradiciones. La experiencia se transmite de boca en boca, es el ojo-boca alimento de todos los narradores, los mejores serán los que menos se aparten del discurso de los ya muchos narradores anónimos.



El pasar del tiempo muestra la cada vez más escasa presencia de sujetos capaces de narrar algo con la transparencia proporcional al devenir del mismo tiempo, la tertulia formula el deseo de escuchar una historia que no es otra cosa que la facultad de intercambiar experiencias. *Pasa lo mismo con la tertulia. Sus asuntos, como los tajibos, están escondidos desde tiempos sin fondo en la maraña de las palabras.* (Jorge Suárez en *El otro gallo*, 1985)

Las imágenes fotográficas siempre han estado unidas a la muerte en la reflexiones sobre la cultura fotográfica. Desde la fotografía y por el hecho mismo de hacer una toma, convierte al fotógrafo en partícipe de la mortalidad, vulnerabilidad y mutabilidad de la persona o cosa fotografiada. Entendiendo a la muerte como lo que es absolutamente misterioso para el hombre (Pierre McOrlan, *Elements of a social fantastic*, 1989) podemos reconocer que el poder de la fotografía reside en su relación con este misterio (Kevin Robins, *La imagen fotográfica en la cultura digital*, 1995).

Cada imagen fotográfica permite al observador llegar más allá de lo que normalmente puede ver, *cual bibosi en motacú*, entrelazadas la vista y la imaginación las apariencias son tan cognitivas como metafóricas, las imágenes constituyen un tránsito entre espacios y tiempos actuando de forma conmovedora como mediadoras efectivas de las realidades tanto interiores como exteriores. El trabajo del inconsciente es

el mismo en el fotógrafo que en el narrador, las imágenes fotográficas aportan y construyen un lenguaje rico de significados.

Allí miré lo que nunca. / amores de un motacú / con un bibosi abrazao / que me hizo decir: ¡juhú! / Con razón dice la copla: "Cual bibosi en motacú" (Marceliano Montero, *Paquito de las Salves*, 1932)



La fotografía es como la palabra, una forma que inmediatamente quiere significar algo [...] Esta fatalidad une al fotógrafo y al escritor frente al pintor (Roland Barthes, *Creatus*, No. 4, 1977)



Las historias o narraciones se transmiten como el esbozo de un relato donde operan engranajes de restitución de procesos de conocimiento, mecánica de la ritualización (adquisición-transmisión) y a diferencia de lo escrito (texto letrado) este complejo mecanismo muta, enriquece y negocia constantemente la dinámica de la tertulia. La autoridad depende de la comunidad, no es el narrador quien valida la historia, no como texto de lo imaginado sino como elemento de lo reconocido y calibra la competencia del narrador como un producto altamente intertextualizado.



Las diferentes versiones se definen por la orilla desde donde están construidas a base de componentes no formales ni ideológicos, como también desde la orilla letrada en términos de una investigación.

¿Desde qué lejanos tiempos los tajibos están ahí, cuajados en flor, alumbrando la selva? Sin los ojos de la ilusión, los tajibos no serían diferentes de los otros árboles. (Jorge Suárez, ibid.)



La vida está inscrita en el tiempo, pero la memoria y el olvido son componentes del caprichoso transcurrir del mismo y la actitud frente a este será la expresión del YO ser como subjetivo constructor de la propia identidad. Este ser vive en el presente como el mismo ser que vivió en el pasado, desde ese mismo ser que existe en sus propios recuerdos o el que murió por el olvido, ladrón de la memoria.

La historia escrita es el registro de la memoria, ausente de creatividad e indiferente a los otros géneros de la épica, la memoria establece la cadena de la tradición transmitiendo el pasado de generación en generación, el elemento inspirador o musa de la narrativa será el entrelazado de todas las historias reunidas formando una siempre eterna mil y una noches que en cada pasaje de sus diferentes historias enlaza y acuerda otra historia. Una historia está hecha de quien la dice y quien la escucha. *Porque la vida, dijo el Bandido, está hecha de imaginaciones. Y las imaginaciones de charla (...) Pasa lo mismo, con la tertulia. Sus asuntos, como los tajibos, están escondidos desde tiempos sin fondo en la maraña de las palabras. (Jorge Suárez, ibid.)*



Desde finales del siglo diecinueve la fotografía ha contribuido en el entendimiento de lo que vemos y pensamos sobre el mundo, sobre los demás y sobre nosotros mismos. Sin embargo es necesario dejar de mirar a la fotografía como el exquisito fruto de la tecnología debido a que su espacio está entre lo semiótico y lo social donde su significado y poder son la convergencia de diferentes fuerzas.



Las imágenes fotográficas están también incrustadas en otros sistemas de señales como el diseño gráfico, pero con mayor frecuencia aparecen con la palabra escrita. Estas imágenes adquieren significado en el contexto de la palabra hablada y de la cultura oral porque se modulan en la proporción

que se habla o se argumentan sobre ellas. Actualmente las imágenes fotográficas han invadido todas las áreas de la vida social y cultural promoviendo intertextualidad, cada significado no existe por sí solo, sino relacionado con los demás, son historias dentro de otras historias.

La lectura de una fotografía y la expresión del fotógrafo está condicionada por la historia del receptor como nostalgia del pasado o el deseo por lo perdido, tanto en el plano de la verdad objetiva (ciencia) o contradictoriamente en el plano de la experiencia subjetiva (arte). Esta incoherente afirmación termina construyendo una cultura fotográfica para los teóricos sin que estos postulados preocupen necesariamente a los practicantes, ni siquiera como un índice fiable de una realidad anterior a partir de una expresión metafórica del ojo reconfigurado.

Finalmente luego de este recorrido entre





ideas, citas e imágenes, la plaza de la Concordia o la Plaza 24 de Setiembre o llanamente la plaza ha sido el centro de nuestra mirada, no por casualidad, sino porque este espacio urbano es el más común a todos sus habitantes y visitantes, allá es donde "Yo" me encuentro con el "Otro" y con los "Otros", no sólo reconozco que el otro existe sino que también tiene algo interesante que decirme, es la mirada que me mira. Allá están todos: los cuerdos, los re-cuerdos y los locos, ya sea de paso o en tertulia, toda marcha pretende conquistarla, allá esta el presente y el pasado construyendo futuro.

Allá está la experiencia del tiempo como construcción propia para responder a los caprichos de la memoria y el olvido, nuestra vida está inscrita en el tiempo desde ese ser que

vive en el presente, desde ese mismo ser que vivió en el pasado, es el ser cuyo "Yo" subjetivo, arquitecto permanente de la identidad se refleja en, y con los otros que regresan para cobrar futuro, un instante fotografiado como recuerdo en la memoria, sólo adquiere sentido en la medida que el observador pueda leer y sentir en él una duración que supera ese mismo instante, John Berger diría en *L'air des choses*: *cuando vemos una fotografía crea sentido, le prestamos un pasado y un futuro.*

Allá guardamos debajo de nuestras pupilas las memorias que también están en la mirada de los otros y como dos espejos, uno frente al otro, nos proyectamos al infinito para recordarnos en la sombra de nuestras miradas.

Anomia cultural en el tráfico urbano cruceño

Introducción

En los últimos años Santa Cruz de la Sierra está viviendo cambios dentro del cambio. Un proceso de modernización que comenzó hace unos 60 años atraviesa, a su vez, etapas de las cuales cada una supone un nuevo reto de adaptación de la sociedad cruceña a los cambios drásticos que la misma está experimentando. Todos estos cambios tienen desde sus comienzos en los años 1950 algunos rasgos en común: aumento de la población, crecimiento de la ciudad, transformación de una sociedad, basada en el principio de comunidad donde todos tienen la posibilidad de conocer a todos, en un conglomerado de personas que, en la mayoría, se desconocen y que forman parte de un anonimato urbano. Cambios que vienen además acompañados por el crecimiento de las posibilidades de consumo que son cada vez más diversas tanto en lo que se refiere a la gama de productos y servicios ofrecidos como a los precios y costos de los mismos y cuyo margen se ha ampliado sobre todo hacia arriba.

El presente trabajo enfoca una faceta de cambios recientes en particular: el tráfico en las calles de Santa Cruz. Prefiero definir el fenómeno a ser estudiado como "tráfico urbano" a "tráfico vehicular", ya que no se refiere solamente a vehículos sino a todos los actores que procuran trasladarse de un punto "A" a un punto "B" en la ciudad, es decir: conductores de vehículos, grandes y chicos, ciclistas y también peatones.

La fase de cambio que analizamos aquí se refiere aproximadamente a los últimos 10 años. La elección de este marco de tiempo no se apoya en cifras ni reclama la definición de un momento específico en el cual se empezaron a perfilar las transformaciones que queremos analizar. Se trata de una metamorfosis paulatina que todos los que hemos vivido en este período en Santa Cruz podemos confirmar con nuestras experiencias: el hecho de que el número de vehículos que circulan por las calles cruceñas ha aumentado considerablemente y que junto con ello el carácter de las relaciones y de interacción entre los actores en las calles ha vivido un cambio cualitativo. De haberse basado el tráfico urbano hasta finales de los años 90 en un ambiente de interacción relativamente pacífico, relajado y con soluciones fáciles a la mano, las relaciones entre los actores

Adrián Waldmann
Antropólogo.

vehiculares y no-vehiculares han aumentado en cuanto a conflictividad y falta de eficacia. En horas pico se tarda hoy en día a veces el doble, el triple y hasta el cuádruple del tiempo que se necesitaba hace 10 años para cubrir la misma distancia. Al igual, el nivel de stress que se sufre en estas actividades es mucho mayor que antes. En este sentido podemos hablar de una nueva fase dentro del marco de un cambio global que transformó el traslado en carretón, a caballo, y sobre todo a pie en un pequeño pueblo en el transporte motorizado en cada vez mayor escala.

Los fenómenos aquí son frecuentemente analizados desde un punto de vista de ingeniería urbanística, de educación acerca de las reglas de tráfico así como de capacidad de las instancias públicas de ejercer un control efectivo sobre el cumplimiento de las reglas de circulación urbana. En este ensayo elijo un enfoque diferente tratando de rescatar el aspecto cultural de estos cambios. En concreto procuro realizar una reflexión sobre la relevancia que tiene la evolución de la mentalidad cruceña o de las actitudes de comportamiento cruceñas para adecuarse a estos cambios de modernización mencionados. La hipótesis es que la mentalidad cruceña experimenta actualmente una cierta incapacidad de responder a los cambios de forma constructiva, ya que está atrapada entre esquemas de comportamiento tradicionales y modernos. Este empate en cuanto a los códigos de comportamiento genera soluciones provisorias sin ofrecer una estrategia constructiva en lo que concierne las pautas de comportamiento en la calle.

El presente trabajo tiene el carácter de un ensayo que procura brindar algunas reflexiones sobre estas contradicciones y ofrecer algunas ideas acerca de posibles formas de abordar el problema. Se nutre de observaciones personales y de un trabajo de investigación que realicé recientemente sobre la cultura de

consumo en Santa Cruz de la Sierra.¹

Un problema establecido

Es poco probable que encontremos en Santa Cruz a alguien que se articule de forma positiva sobre el tráfico. El balance general es negativo y las explicaciones que se suelen dar apuntan a una misma dirección. Se destaca generalmente el creciente número de vehículos, la falta de conocimiento de las reglas de tránsito por parte de los conductores y el hecho de que la ciudad no está construida para digerir tanto tráfico.

Yo puedo añadir a ello mis propias experiencias acumuladas como ciclista en Santa Cruz. Utilizo desde hace más de 10 años la bicicleta como medio de transporte principal en esta ciudad. De esa forma dispongo como observador participante de una perspectiva privilegiada sobre el tráfico urbano que se caracteriza por compartir con la del peatón una situación de extrema vulnerabilidad. El mero hecho de haber sido atropellado tres veces el año pasado, mientras que en años anteriores nunca me había sucedido nada, puede ser casual o producto de mis propios errores. No obstante, veo en ello un indicador de la creciente falta de funcionalidad del tráfico urbano.

La mentalidad cruceña y su pertinencia para el caso aquí planteado

El enfoque a la temática aquí planteada dirige su atención al ámbito de las mentalidades culturales y procura identificar la importancia que las mismas pueden tener para el desarrollo de facultades que generalmente son percibidas como "sociales", es decir ancladas en el desempeño de individuos y de instituciones.

¹ Se trató de una investigación, llevada a cabo en 2009, para el Informe Nacional de Desarrollo Humano del Programa de Las Naciones Unidas para El Desarrollo (PNUD) que tenía como tema las transformaciones en la Pirámide social boliviana y la relevancia de la cultura de consumo en Santa Cruz en este contexto.

Mentalidades se mueven en una dimensión cultural, diferente a lo que es generalmente considerado "social" y se desarrollan en un ritmo propio y difícil, pero probablemente no imposible, de influenciar de forma voluntaria.

He tratado la relevancia de mentalidades colectivas para el desarrollo de la sociedad cruceña en un trabajo previo. Ahí he procurado demostrar que en Santa Cruz está vigente una mentalidad colectiva y dominante con características típicas de esta ciudad. Basándome en el concepto de hábitus establecido por el antropólogo francés Pierre Bourdieu, al hablar de mentalidades me refiero a pautas de comportamiento compartidas por los miembros de una sociedad y que hay en todas partes del mundo. Así también en Santa Cruz se manifiesta la existencia de patrones de comportamiento compartidos por aquellos que se identifican con la cultura cruceña. Estos patrones son adquiridos por los individuos a través de la socialización y tienen el carácter de una gramática cultural que guía a las personas en el desarrollo de estilos de vida y de comportamiento ofreciendo pautas directrices para todos los ámbitos de la vida, ya sean estos privados o públicos, de trabajo o de ocio, de hombres o de mujeres. Al igual que la gramática de un idioma la gramática cultural cruceña no debe ser entendida como un catálogo rígido de pautas de conducta. Más bien se trata de una guía que ofrece a cada individuo la libertad de expresar su idiosincrasia personal a través de aplicaciones individuales de las pautas y de modificación o rechazo total de las mismas. Pese a que estas opciones de distanciamiento estén disponibles al individuo, resulta difícil ignorar en Santa Cruz la existencia de estas pautas directrices, no escritas pero omnipresentes, que inciden en la vida cotidiana de la gente. Dentro del contexto boliviano y latinoamericano estas pautas de comportamiento existentes en Santa Cruz pueden ser entendidas como la expresión de un dialecto local de un lenguaje

cultural difundido en toda América Latina.

Como he argumentado anteriormente, esta mentalidad dominante en Santa Cruz puede ser descrita como premoderna y estamental. Sus rasgos premodernos parten del hecho de que las relaciones humanas son o debieran ser básicamente de tipo personal dentro de un mundo dominado por relaciones personales donde todos conocen, potencialmente, a todos. Esto era el caso en Santa Cruz de la Sierra antes de que comenzara su crecimiento vertiginoso que la convirtió en el anonimato urbano que es hoy en día.

El carácter estamental de la mentalidad debe ser interpretado como una variante entre diferentes posibles mentalidades premodernas, gobernadas éstas por la idea de que todas las relaciones debieran ser personales. El carácter estamental es una herencia de la colonia española y se refiere al hecho de que la distinción entre una clase alta y el resto de la sociedad sigue siendo de central importancia para las percepciones y para el actuar de las personas que se consideran parte de esta cultura. He argumentado anteriormente que esta mentalidad sigue vigente en Santa Cruz y que se reproduce en un plano simbólico pese a que las condiciones de vida se hayan democratizado y haya sido eliminada la división explícita en estamentos. En muchos casos la mentalidad estamental ha logrado persistir y se reproduce gracias a su adaptación a los estilos de vida modernos sin atentar contra la igualdad formal y reconocida entre los ciudadanos. Por ejemplo, la persistencia de una visión estamental se manifiesta en la distinción entre productos y servicios "vip" y los de otras personas, agregándole de esta forma un atractivo adicional y decisivo a lo ofrecido en la cultura de consumo. De esa manera y mediante muchas otras formas el elemento estamental en la cultura cruceña logra cumplir una función integradora para esta cultura y su sociedad, ya que fortalece un sentimiento de identidad compartido.

La mentalidad tradicional en el contexto de la modernización

A partir de los años 1950, Santa Cruz comenzó a incorporarse a los procesos sociales de modernización que están produciéndose en el mundo entero. Junto con el crecimiento demográfico de la ciudad se producen una serie de cambios sustanciales que fomentan la despersonalización de las relaciones humanas. Nos referimos a la introducción y a la presencia cada vez más notoria de los llamados sistemas de función: sistemas con una especie de vida propia que hace que estos sistemas crezcan y se mantengan vigentes y dentro de los cuales el ser humano no está más presente como persona sino como función, limitado en su relevancia a lo que puede aportar al sistema. Los sistemas de función más importantes, la economía del capitalismo y el poder de las burocracias, nos ilustran esa despersonalización del ser humano que lo coarta a rasgos funcionales, tales como el del 'cliente', 'profesional', 'televidente', 'escolar', etc.

La problemática del tráfico urbano es una ilustración paradigmática de los desafíos modernizadores que Santa Cruz está experimentando. De haber estado el tráfico urbano sujeto a reglas generales de tráfico con un fuerte componente de negociación personal, éste se ha burocratizado transformando progresivamente al ser humano en un "usuario de la vía pública". Esta burocratización del tráfico en la calle viene acompañada por la tendencia a la despersonalización de las relaciones entre los usuarios. Esto es, por un lado, producto del aumento del número de vehículos que circulan en la ciudad y que reducen las posibilidades de los conductores de relacionarse personalmente entre ellos. Por el otro, se debe a las características generales de los vehículos de ser cajas metálicas en las cuales el individuo tiende a aislarse de los demás estando relegado a comunicarse, en

gran medida, a través de guiños, bocinazos o mediante el estilo de conducir. Si bien persisten también elementos de contacto personal a través de la mirada, de señales con la mano o con la voz, éstos muchas veces ya no tienen la oportunidad de articularse porque los espacios físicos y temporales ya no ofrecen las oportunidades adecuadas para ello. A eso se suma la existencia de vidrios negros, presentes en muchos vehículos y que aumentan el aislamiento del conductor en el tráfico urbano. La mayoría de estos rasgos son inherentes a estas formas de transporte, y, en gran medida, reflejo y expresión de los procesos de modernización en general y de su tendencia a generar situaciones despersonalizadas de relacionamiento humano.

Si bien estos procesos han venido desarrollándose en Santa Cruz de forma paulatina desde la mitad del siglo XX, podemos constatar que se ha dado un cambio cualitativo recientemente: hasta hace unos 10 años el volumen de tráfico daba aún amplio margen a la negociación personal de espacios en la calle sin perturbar el desarrollo del tráfico en general. Hoy en día, 10 años después, ese margen se ha reducido considerablemente, sobre todo en horas pico y saca a la luz la necesidad de redefinir las formas de relacionamiento entre los actores viales.

La pregunta es, cómo se resuelven estas nuevas situaciones de convivencia en la calle a nivel de mentalidades. Junto con los cambios sociales debieran modificarse también las actitudes y pautas de comportamiento de las personas en su trato mutuo. Esas actitudes debieran tener en cuenta y también frenar la tendencia hacia la despersonalización de las relaciones entre los usuarios de la vía pública. El desafío parece consistir, por lo menos en parte, en adecuar la mentalidad tradicional de comportamiento cruceño en la calle a estas nuevas prácticas y circunstancias. La mentalidad, concebida como un actor independiente, debiera encontrar estilos y

códigos de comportamiento que se adecuen a esta situación de convivencia y que tiende a apartarse de forma cada vez más radical de los modos de convivencia en la calle que se practicaban en el pasado. Si bien la mentalidad cruceña y los cruceños han encontrado en muchos espacios de la vida de Santa Cruz formas innovadoras de adaptar su cultura tradicional y propia a las nuevas condiciones de vida, en el caso del tráfico urbano podemos observar una cierta carencia de adecuación de la mentalidad tradicional a estas nuevas circunstancias.

Anomia en el tráfico urbano

La teoría de que los cambios sociales, es decir prácticos y de estilos de vida, de lo tradicional a estilos de vida modernos requieren cambios correspondientes en el ámbito de las mentalidades - es decir a lo que aquí nos referimos en términos de "cultura" - no es nueva. Tampoco es nueva la observación de que, a veces, se produce una incoherencia entre los cambios en la dimensión social y la cultural: resulta del hecho de que los cambios a nivel social se adelantan y se imponen mientras que a nivel cultural ese desarrollo se retrasa o, más bien, toma un rumbo que no da soluciones adecuadas a los cambios de las prácticas a nivel social.

El primero en observar estos hechos ha sido el sociólogo francés Emile Durkheim (1858-1917) y se refiere a ellos con el término de "anomia". En una de sus principales obras "La división del trabajo social" analiza la relación entre la cultura, o el "carácter moral" de las "reglas de comportamiento"² por un lado y los hechos sociales por el otro. Si bien Durkheim utiliza un vocabulario muy diferente al nuestro y alude a la vida laboral en la época de la industrialización en Europa del siglo XIX encontramos en su análisis similitudes interesantes con la problemática aquí planteada. Pues, el sociólogo francés señala los desafíos inherentes a las transformaciones

2 Durkheim 1980 [1930]: 466

de sociedades tradicionales en sociedades modernas, que en Europa se manifestaron a nivel laboral en la medida que se volvieron más complejos los procesos de producción: según Durkheim requirieron nuevas formas de "solidaridad" más "orgánicas", es decir nuevas formas de comportamiento y de moralidad que tenían que adaptarse a las nuevas circunstancias de prácticas sociales que involucraban a muchas personas en un contexto laboral. A veces el cambio de 'moralidad' o de 'solidaridad' no estaba a la altura de los cambios sociales de organización de trabajo: "Debido a que estas transformaciones se produjeron con una velocidad extraordinaria, los intereses en conflicto aún no han tenido tiempo para equilibrarse."³ Durkheim explica que si los cambios de la moral, es decir de los hábitos o de la mentalidad, no están a la altura de los cambios de prácticas sociales, se genera una situación de "anomia". Resumiendo, según Durkheim, las situaciones de anomia se producen cuando surgen nuevas funciones y formas de organización social sin que se hayan podido establecer en la medida correspondiente formas de cooperación y lazos culturales adecuados a estas nuevas funciones. Esas formas de cooperación pueden tener un componente formal, como por ejemplo las reglas, pero su fundamento es, en gran medida moral y subjetivo, es decir una cuestión de actitud y de mentalidad.

El término "anomia" se presta para describir la situación cruceña en cuanto al tráfico urbano. Hay algo que no funciona en la coordinación de las prácticas de los usuarios de la vía pública y que tiene que ver con el hecho de que las actitudes de los actores en ella no responden a las necesidades que surgen de las nuevas circunstancias. Si bien hay también otros factores como las condiciones en las que se encuentran las

3 Durkheim 1980 [1930]: 439 (traducción realizada por el autor al castellano de la versión alemana de esta obra)

calles, nos podemos imaginar que, contando con un comportamiento más coordinado por parte de los actores, el tráfico sería menos estresante y probablemente más eficaz para todos. Sin embargo, nos falta entender cómo se manifiesta concretamente esta anomia y cómo se podría remediarla.

Dos ejemplos de anomia en el tráfico urbano cruceño

Quiero presentar dos ejemplos concretos de anomia en el tráfico urbano cruceño para ilustrar las inconsistencias entre las predisposiciones culturales y las prácticas de desplazamiento por las calles cruceñas. Ambos ejemplos se refieren a experiencias mías, hechas a partir de una perspectiva de ciclista y de peatón. Como argumentaré en ambos casos se trata de actores que tienden a ser tratados como participantes de segunda categoría, actores marginales dentro del tráfico urbano.

El primer ejemplo se refiere a una experiencia que he hecho varias veces como ciclista. Manejo a lo largo de una avenida principal o de un anillo a una velocidad moderada, de 15 km. por hora. Me encuentro del lado derecho de la avenida y atravieso a lo largo de mi viaje periódicamente las entradas o desembocaduras de las calles perpendiculares que cruzan la avenida. En el momento de tener que atravesar una calle perpendicular a la avenida me ha sucedido varias veces lo siguiente. Empiezo a cruzar la calle siguiendo mi camino recto y veo que detrás de mí, o a mi costado izquierdo, se acerca o ya se encuentra un coche. Este coche me manifiesta mediante bocinazos que tiene la intención de doblar a la derecha para entrar a la calle perpendicular que ya estoy atravesando. Luego sucede lo característico de estas situaciones: en vez de frenar y esperar que yo pase para poder doblar, el coche acelera su marcha y con una maniobra acrobática gira frente a mí para entrar a la calle lateral. Yo paro y lo dejo pasar.

El giro del coche sucede ya casi llegando a la otra acera de la calle lateral.

El segundo ejemplo refleja experiencias que todos hemos tenido como peatones: el hecho de no ser respetados cuando tratamos de cruzar la calle. Los únicos momentos en los que un conductor de vehículo manifiesta un cierto respeto hacia el peatón es en los semáforos. Sin embargo, ese respeto está más dirigido hacia el semáforo que hacia el peatón. Cuando un peatón intenta cruzar la calle en un espacio marcado por rayas de cebra, generalmente los conductores de vehículos no frenan, aunque ese sea el sentido de esas rayas. De la misma manera podemos observar que cuando una movilidad tiene que cruzar la acera para acceder a un espacio de estacionamiento en un terreno privado es rara la vez que el conductor manifieste una predisposición explícita a ceder el paso al peatón que podría ser afectado por esta maniobra.

Por lo general, los conductores de vehículos tratan a los peatones como un obstáculo que debiera retirarse ante su presencia en cualquier momento en que el peatón pise la calle. El uso de la bocina, el hecho de mantener e incluso a veces, de aumentar la velocidad al divisar un peatón son expresiones típicas de esta actitud que manifiesta poca voluntad de tomar en cuenta a peatones como participantes del tráfico urbano.

Los dos ejemplos reflejan, a mi parecer, una actitud estamental en el trato del prójimo en el tráfico vehicular. Se distingue entre usuarios de la vía pública que son de primera y aquellos que son de segunda clase. Peatones y ciclistas son, en ese sentido, representantes de una segunda clase que, a diferencia con la primera clase representada por los automovilistas, no disponen de derechos. Son, en el fondo, inexistentes como actores en el tráfico urbano, y si existen no son dignos de concesiones por parte de los conductores de vehículos motorizados, a no ser que esas concesiones sean indispensables por motivos prácticos.

Al expresar esta afirmación quiero poner en claro dos cosas: primero, se trata de una generalización que no tiene en cuenta actitudes más consideradas con peatones y ciclistas por parte de individuos que se apartan de esta tendencia general. Segundo, existen medidas urbanísticas para mejorar las condiciones de peatones y ciclistas, como por ejemplo los puentes peatonales o los semáforos en el segundo anillo que señalan los segundos que una persona tiene todavía a disposición para cruzar la avenida. Sin embargo, estamos hablando en estos casos de excepciones o de medidas urbanísticas que no inciden, necesariamente, en la mentalidad general que existe en Santa Cruz hacia el peatón o el ciclista.

La regla como característica de las mentalidades modernas

En este capítulo quiero explicar cuál podría ser el desafío que tiene que enfrentar la mentalidad tradicional cruceña en el relacionamiento de los actores en la calle para integrar los aspectos modernos que estas nuevas prácticas de convivencia exigen. Quiero argumentar que las exigencias se refieren a la convivencia bajo reglas.

Reglas, a diferencia con pautas de comportamiento tradicionales, son más estrictas. Dejan poco margen de negociación e interpretación individual. Reglas son restrictivas y colocan a todos aquellos que se encuentran dentro de un sistema de reglas teóricamente en una posición de igualdad frente a estas reglas. Reglas son un elemento esencial de la convivencia en el mundo moderno: leyes en el sistema de relaciones entre ciudadanos en un Estado, reglamentos en un condominio, condiciones de trabajo y contratos en relaciones laborales, deportes competitivos, donde, como hemos visto claramente en el último campeonato mundial de fútbol, la infracción o no de reglas y el desempeño de los árbitros juegan un rol central en la apreciación

del desarrollo de estos acontecimientos; y, finalmente también las reglas del tráfico urbano que coordinan el desarrollo del traslado de un infinito número de personas en la ciudad de un punto a otro.

En sociedades tradicionales en lugar de las reglas, son generalmente los tabúes, los privilegios y las convicciones y convenciones compartidas por todos, los que coordinan la convivencia regulada entre las personas. Así, podemos suponer, ha sido también el caso en Santa Cruz de la Sierra antes de 1950 donde, en la mayoría de los casos, en lugar de reglas han existido sobre todo convenciones más o menos flexibles que regulaban la convivencia. A diferencia con reglas, la infracción de estas pautas directrices tradicionales no suponía un riesgo vital en un sentido inmediato. Implicaba más bien riesgos en términos de reputación y de aceptación social. Reglas en cambio son mucho menos flexibles que convenciones, tabúes y tradiciones. El margen de negociación individual se reduce a un espacio mucho más limitado. Asimismo, las infracciones de reglas pueden tener consecuencias mucho más dramáticas.

El tráfico urbano es un buen ejemplo para ello: el conductor que no respeta la luz roja de un semáforo puede provocar caos y muertes por el mínimo detalle de no haber tenido en cuenta las señales de una luz. Es ahí donde está, según mi criterio, uno de los desafíos inherentes a la reglamentación en el mundo moderno: el de adaptar la mentalidad de comportamiento tradicional al margen de negociación mucho más reducido que la lógica de reglas exige.

El cambio de una mentalidad tradicional vial a una moderna se vislumbra con mayor claridad si nos trasladamos en nuestra imaginación a Europa central, a un típico escenario de convivencia moderna en la calle: la autopista. Ahí el cumplimiento respetuoso de las reglas de tráfico sumamente matizadas permite mantener las tasas de accidente

relativamente bajas a la vez de posibilitar a grandes cantidades de movi­lidades su desplazamiento por estas carreteras especiales. Esto sucede en un contexto donde los actores involucrados se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad, debido a las altas velocidades de hasta 250 km. por hora que se suelen alcanzar en estos espacios. El alto nivel de funcionalidad de esta "moral" o mentalidad moderna de convivencia en la calle, es, sobre todo, evidente en situaciones de lluvia de noche cuando el entorno del vehículo se convierte en algo casi abstracto para el conductor y donde solamente el uso de los guiños y de las luces permite la coordinación relativamente fluida de un tráfico que aún en esas situaciones mantiene un alto nivel de velocidad.

Un aspecto central de cambio de formas tradicionales de convivencia a estilos de vida modernos, es, como hemos señalado anteriormente, la transformación de un espacio personalizado en uno despersonalizado. El arte de adaptar la mentalidad tradicional al contexto moderno consiste en apropiar esos requisitos de reglamentación a la vez de mantener un mínimo nivel de relación personal entre los actores en el tráfico urbano. Una mirada, un gesto con la mano, una frenada que tiene en cuenta a otro vehículo reintroducen el aspecto personalizado en el trato entre los individuos que también es importante para la cultura cruceña y para la cultura de cualquier sociedad, ya que reafirma que uno no es solamente objeto de las reglas sino también sujeto, es decir una persona que respeta las reglas a la vez de estar en control de ellas.

Un segundo aspecto de la convivencia moderna es el hecho de que todos los actores que participan del tráfico urbano tienen derechos por igual, cada uno dentro del espacio y las limitaciones que le corresponden. No existen jerarquías absolutas como en sociedades tradicionales donde una persona

que es de segunda clase lo es en todas las circunstancias de la vida. Esto se hace notar sobre todo cuando comparamos diferentes tipos de usuarios de la calle, como ser vehículos, ciclistas y peatones. Los vehículos ocupan frente a los otros tipos de usuarios, en la mayoría de las situaciones, esa posición superior en la jerarquía de los derechos. Sin embargo, existen ciertos espacios donde los peatones tienen o debieran tener prioridad frente a los vehículos. Zonas de tiempo y de espacio, que contrarrestan la preponderancia del vehículo, como las rayas cebra o los cruces peatonales en las calles. El respeto al cambio de las relaciones de jerarquía, que ocasionalmente dan preferencia a los peatones en estos espacios especiales es un importante requisito para facilitar la convivencia de los diferentes tipos de usuarios de la vía pública. Los ciclistas se encuentran en una posición intermedia entre el peatón y el automovilista, ya que son medios de transporte que marchan sobre ruedas por un lado, pero que por el otro funcionan en base a tracción a sangre. Esta es su ventaja y su desdicha al mismo tiempo: ventaja porque pueden sustraerse a las reglas del tráfico vehicular y, si les conviene, transformarse en peatones cuando se bajan de la bicicleta y la empujan por la vereda; desdicha, porque tienden a no ser tomados en cuenta ni por los conductores de vehículos ni por los peatones como integrantes del tráfico vehicular urbano.

Parece imponerse en Santa Cruz una noción de jerarquía superficial y generalizadora que asigna mucha importancia a la magnitud física del usuario de la vía pública sin tener en cuenta los matices recién mencionados: cuanto más grande y voluminoso es el vehículo tanto mayor es la importancia simbólica y práctica que se le da y el respeto que el conductor del mismo puede reclamar de los demás.

Teniendo en cuenta que las diferenciaciones jerárquicas son un rasgo antropológico general, presente en todas las sociedades y

no solamente en la cruceña, es recomendable partir del hecho de que el desafío no consiste en eliminar las jerarquías entre los diferentes tipos de usuarios de la vía pública sino en adecuar las diferenciaciones jerárquicas a las necesidades de convivencia bajo un conjunto de reglas en la calle. Para ello las diferenciaciones jerárquicas debieran traducirse en distinciones más matizadas que puedan moverse dentro de los límites más restringidos que la convivencia bajo reglas en el mundo moderno exige. Es pues así que las necesidades culturales evolucionan adaptándose a los nuevos contextos.

Atrapado entre dos códigos

Retomando el concepto de la anomia, no se haría justicia a la realidad cruceña si se pretendiese que la anomia es simplemente el resultado de la ausencia de reglas. Por supuesto, el tráfico urbano se desarrolla debido a la aplicación de una serie de reglas que son generalmente básicas. En muchos casos pueden existir deficiencias de conocimiento que dificultan la coordinación entre los diferentes actores. No obstante, parece existir además una dificultad que no se refiere a la ausencia sino a la ambigüedad sobre la aplicación de los dos códigos de comportamiento, es decir el tradicional y personal por un lado y el moderno y abstracto por el otro. Esta ambigüedad hace que la cultura vial y las personas que la aplican queden muchas veces atrapadas entre los dos códigos, generándose de esa forma la fuente principal de la anomia en Santa Cruz.

No existe una integración lograda de los códigos tradicionales con las reglas modernas. Ambos son frecuentemente tratados como conjuntos de normas separados que se confrontan en vez de ser compatibilizados. Es decir, en algunas situaciones y en ciertos aspectos los actores viales sí respetan las reglas de circulación, en otras no, recayendo en códigos tradicionales de interacción.

Dependiendo de la situación, parecen recurrir en un momento más a un tipo de código de comportamiento, más bien tradicional, en otro, se atienden más bien a las reglas, de acuerdo a la conveniencia personal. Así puede darse el caso, de que dos usuarios de la vía pública juzguen una misma situación de tráfico recurriendo a una combinación diferente de criterios tradicionales y modernos, de acuerdo a su percepción personal. Esta falta de claridad sobre las reglas da pie a malos entendidos y a confusiones vinculadas al hecho de que las reglas de tráfico no son solamente reglas de comportamiento sino también reglas de comunicación para la permanentemente cambiante negociación individual del uso y la ocupación de espacios públicos en la calle. Si las reglas de comunicación no son claras, la comunicación tampoco puede funcionar.

Al parecer, todo esto es posible porque los códigos de comportamiento no se han fusionado y amalgamado en un solo código que reúna aspectos tradicionales de comportamiento en espacios públicos con los códigos de comportamiento modernos, sujetos a una mentalidad de reglas. Como he tratado de mostrar en otros trabajos, sí existen espacios culturales en Santa Cruz, donde se dan estas soluciones de códigos fusionados. Las he denominado "feudernas" aludiendo a la fusión entre códigos estamentales (o feudales) y modernos. He podido constatar que muchas de estas soluciones se desarrollan dentro del ámbito empresarial que parece dar oportunidades más propicias que, por ejemplo el tráfico, para compatibilizar la mentalidad tradicional con las exigencias de la modernidad.

En otras palabras, la cultura vial parece encontrarse en un limbo, en un estancamiento que resulta de las ambigüedades que surgen de la falta de compatibilidad y complementariedad de los códigos tradicionales con los códigos modernos de comportamiento y de comunicación

en la calle. Se trata de una situación de funcionalidad precaria, y es en ello que reside su peligro, ya que a veces las soluciones precarias tienden a instalarse como soluciones perpetuamente provisionales que condicionan un estancamiento de evolución cultural, en determinados aspectos.

Quiero agregar una observación sobre la cultura callejera cruceña, hecha por un ciudadano argentino de Tucumán después de haber permanecido varias semanas en Santa Cruz. Esta persona me señaló que pese al caos vehicular que existe en Santa Cruz le había llamado la atención que la solución de conflictos de interés suele ser mucho menos agresiva que en su ciudad, pese a que el volumen del tráfico es menor en Tucumán que en Santa Cruz. Sobre todo había quedado impresionada por la capacidad que existía en Santa Cruz de resolver de forma espontánea y pacífica situaciones caóticas de embotellamiento, situaciones que en su ciudad se abordaban con mucho menor facilidad y haciendo uso extenso de agresiones verbales.

Según mi parecer, esta observación no contradice, más bien confirma la teoría de que la cultura vial en Santa Cruz se caracteriza por estar, por lo general, atrapada en un limbo de contradicciones entre los códigos tradicional y moderno de comportamiento en la calle, ya que el caso citado se refiere a situaciones que son una excepción a la regla. Cuando se genera un embotellamiento se impone aparentemente el código tradicional de negociación de intereses, ya que en estas situaciones los conductores de vehículos pueden establecer un contacto más directo y personal con los conductores de otros vehículos. Esto es posible porque todos se mueven lentamente y porque a través de pequeñas maniobras pueden señalar y negociar su intención de ceder o de querer ocupar un determinado espacio. Si le quitamos en nuestra imaginación a cada

conductor su coche nos encontramos en una típica situación de interacción directa que, como sabemos de muchas experiencias, se suele resolver con facilidad en esta ciudad. Pensemos por ejemplo en las típicas situaciones que se dan al interior de los micros en horas pico. El que ha experimentado el desafío de tener que trasladarse del fondo de un micro hacia la puerta, con la intención de bajar del bus, buscándose un camino entre los demás pasajeros que se encuentran parados y apretados en el pasillo como sardinas sabe que generalmente estas situaciones se resuelven con asombrosa armonía. De la misma manera se puede observar que en concentraciones multitudinarias que se dan en fiestas electrónicas o en manifestaciones políticas como los Cabildos Abiertos existe una predisposición generalizada a ponerse de acuerdo sobre el uso de los espacios sin mayores conflictos. Situaciones de embotellamiento parecen beneficiarse de esa misma ventaja que consiste en que todos los afectados están de acuerdo con que tiene prioridad el código de relacionamiento personal frente a las reglas formales de tráfico.

Tres propuestas finales

Tomando en cuenta que para las jornadas de INVESTIGACRUZ 2010 se plantea que a partir de un análisis de los procesos históricos y de los desafíos actuales "la investigación debería dar pistas claves de explicación de los fenómenos sociales y aportar en la construcción de nuevas estructuras y representaciones políticas y sociales y nuevos modelos económicos participativos", yo quisiera hacer tres propuestas con respecto al tema aquí tratado.

La primera propuesta se refiere a la realización de una investigación sobre la psicología de comportamiento de los usuarios de la vía pública. El estudio tendría como objetivo profundizar y matizar las observaciones aquí realizadas con la finalidad de establecer

pautas para la implementación de una campaña de concientización urbana sobre la cultura vial. Dos criterios básicos serían de importancia principal para el desarrollo de estas pautas directrices: primero, la necesidad de buscar formas de compatibilizar la cultura tradicional de negociación de espacios, existente en Santa Cruz, con las reglas de circulación modernas. Segundo, la identificación de problemas o situaciones típicas y de importancia neurálgica para ilustrar y dirigir la atención de los ciudadanos cruceños a los problemas básicos que subyacen a un sinfín de situaciones. El respeto hacia los participantes del tráfico urbano más débiles parece ser, por ejemplo, un tema neurálgico. A través de campañas de concientización y de regulación que apunten a fortalecer la consideración hacia los peatones se podría generar una actitud de mayor respeto, incluso entre los mismos conductores de vehículos. Para optimizar los resultados, una investigación de esta índole debiera ser realizada en equipo, con apoyo académico y de otras instituciones públicas o privadas y debiera tener la finalidad práctica y concreta de generar estrategias para mejorar la cultura vial en Santa Cruz.

La segunda propuesta se refiere a la creación de una zona peatonal en el Casco Viejo y/o en otra zona céntrica de la ciudad. La idea de esta propuesta radica en la observación de que para los cruceños la existencia de espacios que permitan el encuentro y la interacción personal con los demás es de suma importancia para la celebración de la cultura urbana. Además de eso se puede decir que en general, espacios peatonales en zonas céntricas constituyen un elemento urbanístico importantísimo para preservar el alma cultural de una ciudad, cualquiera que sea la ciudad. En Santa Cruz, la fascinación que emana de los espacios temporales y geográficos exclusivamente reservados para peatones, como la Feria Exposición y el carnaval se alimenta entre

otras cosas del deseo cultural de poder encontrarse, saludarse con otros individuos en un contexto que posibilite la interacción personal. Tradicionalmente la plaza 24 de Septiembre ha cumplido esta función y la sigue desempeñando, sobre todo desde que ha sido ampliada e incorporada la Manzana 1 a la misma. También ciertos emprendimientos privados como el centro comercial Cine Center responden a esta necesidad y se benefician precisamente de este deseo llevándolo al espacio privado. Sin embargo, estas medidas, así como los parques de recreación recientemente inaugurados o en proceso de creación no parecen contrarrestar lo suficientemente la tendencia general hacia la “despeatonalización” de Santa Cruz.

Este fenómeno no es exclusivamente característico de Santa Cruz sino que también ha sido observado en otras ciudades latinoamericanas como Buenos Aires. Tanto aquí como allá la privatización del espacio público, por ejemplo, a través de la creación de condominios privados alimenta a nivel urbanístico las fuerzas de desintegración de la cultura urbana. Ante estas tendencias que promueven la segregación cada vez más acentuada entre los espacios público y privado el vehículo se convierte en un baluarte móvil de la privacidad que es utilizado para conectar diferentes espacios privados (hogar, oficina, supermercado, mall, club, etc.) haciendo posible que uno pueda evitar casi por completo el contacto con espacios públicos si uno se lo puede permitir desde un punto de vista económico. Todas estas tendencias contribuyen a dificultar más y más que una persona pueda desempeñarse simplemente como peatón en un espacio público y sin miedo de quedar mal (es decir como un ciudadano de segunda clase) o de ser tratado mal (es decir, de ser asaltado o de sufrir algún otro problema que se refiera a su seguridad personal).

¿Dónde y cómo realizar un proyecto de "re-peatonalización" en Santa Cruz? En Argentina por ejemplo, tradicionalmente las zonas exclusivamente peatonales como la calle Florida y la calle de cines, Lavalle, en el centro de la ciudad de Buenos Aires o las pequeñas calles alrededor de la plaza principal de la ciudad de Córdoba han cumplido esta función de brindar al ciudadano la posibilidad de ser una persona que se traslada libremente a pie para disfrutar en cualquier momento del día, pero sobre todo los fines de semana, el encuentro con los demás, ver espectáculos de calle y elegir posibilidades de recreación basadas en el consumo, divididas éstas entre el ocio en restaurantes o cafés y el comercio en tiendas y boutiques. Hoy en día son los malls como las "Galerías Pacífico" sobre la calle Florida y el "Unicenter" en Buenos Aires los que cumplen en cada vez mayor medida esta función de consumo y que representan el fenómeno característico de zonas peatonales privadas. Mientras que las Galerías Pacífico y otros centros comerciales parecidos se encuentran sobre zonas peatonales o cerca de ellas, y por ello aún forman parte de una infraestructura peatonal ya existente, el Unicenter se asemeja más al modelo de un mall al estilo norteamericano: un enorme complejo comercial de varios pisos, dotado de un gran estacionamiento para coches y que funciona como una unidad peatonal totalmente desconectada de su entorno urbanístico ofreciendo un sinfín de servicios y de facilidades para realizar compras de todo tipo y combinar esta actividad con algún programa de ocio y de entretenimiento.

En Santa Cruz de la Sierra podría considerarse la implementación de una zona peatonal, por ejemplo en el tramo de la avenida San Martín que se encuentra entre el segundo y el tercer anillo, incorporando elementos de mall y combinándolos con un espacio tradicional peatonal en el cual la calle se convertiría. A diferencia con el Casco Viejo en el centro,

la ubicación de la avenida San Martín entre dos anillos posibilitaría a los vehículos el fácil acceso a los entornos de esta zona peatonal y permitiría desviar el tráfico entre el centro y la periferia de esta zona a las avenidas paralelas. Las condiciones de clima y de vegetación podrían brindar la infraestructura ecológica para transformar la avenida en un espacio arbolado, sombrero y ameno, además de que ayudarían a fortalecer la identidad e imagen de una ciudad verde que Santa Cruz de la Sierra posee potencialmente.

La última propuesta se refiere a la ampliación y consolidación de una red de ciclovías en las avenidas y en los anillos principales de Santa Cruz. Si bien se han construido ciclovías, por ejemplo, en el Primer Anillo así como en la avenida (Av. Grigotá) Doble Vía La Guardia, en ambos casos se trata de espacios peatonales que han sido habilitados para ciclistas y que por diferentes motivos no son prácticos y adecuados para transportarse en bicicleta si no es a modo de paseo. De hecho, no son utilizados con mucha frecuencia por ciclistas. Desde un punto de vista del usuario de este medio de transporte, la apertura de espacios para ciclistas en las mismas avenidas sería la opción más apropiada: carriles exclusivamente reservados a este medio de transporte, ubicados entre la calle y la vereda que sean respetados tanto por los peatones como por los automovilistas.

Bibliografía

- Boschetti, Alejandra/ Peña, Claudia (comps.). *Los cruceños según sus intelectuales*. Santa Cruz: El País. 2009.
- Bourdieu, Pierre. "Ehre und Ehrgefühl". En: *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1979. p. 11-48.
- Bourdieu, Pierre. *Struktur, Habitus, Praxis*. En: *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt a.

- M.: Suhrkamp, 1979. p.139-202.
- Douglas, Mary; Isherwood, Baron. *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. México. Grijalbo-CNCA. 1990
- Durkheim, Emile. *Über soziale Arbeitsteilung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1980 [1930]
- Kirshner, Joshua; Traverso Ana Carola. "Santa Cruz de la Sierra en la era de la globalización:
- informalidad, inmigración y visión política del espacio público". En: *Los cruceños según sus intelectuales*. Santa Cruz: El País. 2009. p. 105-144.
- Prado, Fernando (comp.). Determinantes sociales, políticas y culturales del desarrollo humano en Santa Cruz. En: *Elay Santa Cruz, Informe del Desarrollo Humano en Santa Cruz de la Sierra*. Santa Cruz de la Sierra, 1995. p. 29-67.
- Seleme, Susana; Prado, Fernando; Zanini Isabella; Ledo, Carmen (comps.). *Santa Cruz y su gente. Una visión crítica de su evolución y sus principales tendencias*. Centro de Estudios para el Desarrollo Urbano y Regional. 2005
- Waldmann, Adrian; *El hábitus cambia*. El País. 2008

IDENTIDAD URBANA Y ÉLITES CRUCEÑAS *

Introducción

La ciudad, lo urbano, la creación de identidad y las relaciones y acciones de su gente son un fenómeno complejo, donde lo simbólico, lo cultural, lo social, lo geográfico, lo económico, se entrelazan con la historia, es por eso que se puede afirmar que la ciudad es el crisol de las interacciones entre disciplinas, por la sencilla razón de que es el único objeto espacial que nace de una pura construcción social de la humanidad, donde el principio de concentración/proximidad favorece y profundiza las interacciones humanas.

Esta investigación busca identificar las dimensiones simbólicas e identitarias que se establecen en la vida urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, utilizando un conjunto de interrogantes vinculadas a las nociones de **cultura, identidad y poder**. Para abordar los problemas relativos a la construcción de la identidad en el contexto urbano nos basamos en las experiencias, percepciones y relaciones urbanas de las élites socioeconómicas e intelectuales de la ciudad de Santa Cruz. El trabajo abarca temas esencialmente relacionales y de percepción, una investigación interdisciplinaria enmarcada en las ramas de la comunicación y los estudios socioculturales.

La opción por abordar lo urbano, desde el campo de la comunicación, entre otros posibles, supone la coexistencia de múltiples miradas sobre el espacio urbano. No hay, por tanto, una definición unívoca de *la ciudad*. Históricamente se ha podido conceptualizar desde diversos criterios: el *tamaño* (amplitud territorial, número de habitantes) o bien la *densidad de población*, cierta *morfología* (presencia calles, plazas, vías de comunicación), los *sectores de producción* (predominio de la industria o los servicios), etcétera.

Estudiar lo urbano significa, entonces, desmenuzar los elementos de la interacción social en la dialéctica entre lo individual y lo colectivo. (Mazurek, 2008)

Manuel Castells detalla que *“la construcción de las identidades utiliza materiales de la historia, la geografía, la biología, las instituciones productivas y reproductivas, la memoria colectiva y las fantasías personales, los aparatos de poder y las revelaciones religiosas. Pero los individuos, los grupos sociales y las sociedades*

Daveyba Justiniano
Estudiante tesista de
Comunicación Estratégica y
Corporativa. UPSA
*Resumen de su tesis de grado.

procesan esos materiales y los reordenan en su sentido, según las determinaciones sociales y los proyectos culturales implantados en su estructura social y en su marco espacial/temporal...la construcción social de la identidad siempre tiene lugar en un contexto marcado por la relaciones de poder". (Castells, 1997: 29)

Entonces nos encontramos ante la premisa que la identidad colectiva y su contenido simbólico y sentido son construidas en un contexto marcado por las relaciones de poder. Punto de concentración de la tensión del sistema social, el cual concebimos como un conjunto organizado de posiciones diferenciadas. El espacio urbano muestra esta diferencia de intereses que se constituyen por una participación diferenciada y desigual en los procesos de producción y reproducción de la vida social, esto ocasiona que ciertamente la ciudad no sea experimentada de la misma manera por todos sus habitantes. Es decir para unos será el espacio de ejercicio de poder y para otros representa el instrumento de la opresión (Reguillo, 1995)

Problemática

Bajo estos criterios introductorios sobre la identidad urbana y el ejercicio de poder en una ciudad, la investigación plantea la siguiente premisa: En la ciudad de Santa Cruz de la Sierra es significativa la presencia de élites económicas, intelectuales, culturales y políticas, que inciden en los principales ámbitos de la sociedad cruceña pero se desconoce cómo el hábitus de estos grupos está contribuyendo a definir la identidad urbana de esta ciudad.

La pregunta es: ¿en qué medida incide el hábitus de las élites cruceñas en la identidad urbana de Santa Cruz de la Sierra?

Para poder responder a esta pregunta nos propusimos como objetivo determinar la incidencia del hábitus (ethos, cosmovisión) de las élites cruceñas en la identidad urbana

de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a través de:

- 1) Describir las características de la identidad urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
- 2) Caracterizar los hábitos urbano de las élites cruceñas.
- 3) Determinar la actitud de las élites cruceñas frente a las relaciones interculturales.

Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica alrededor de los temas de identidad y la aplicación de un cuestionario de preguntas a grupos de personas que representan esta élite cruceña. Los resultados se los comparó con investigaciones hechas por otros investigadores sobre el mismo tema.

Conceptos Claves

Se entenderá por **Identidad Urbana** al resultado de la percepción sobre:

- La imagen real de la ciudad (en base a lo que es, tiene y ofrece la ciudad a los ciudadanos que la usan y disfrutan) y
- La imagen urbana, aquella imagen prospectiva y pública que cualifica y personifica a la ciudad desde la percepción de los ciudadanos.

Cuando nos referimos a las **élites**, hablamos de un pequeño segmento de la población que pueden ser empresarios con altos mandos en grandes corporaciones, los políticos, y gente de influencia en el área intelectual, cultural y social. Esta unidad de la élite de poder se apoya, según Wright Mills-teórico del elitismo-, no sólo en las coincidencias estructurales de las posiciones de mando y de sus respectivos intereses objetivos, sino también en la acción directa que unos y otros llevan a cabo para coordinar sus actuaciones conjuntas, al igual que en toda la red de relaciones sociales que mantienen entre sí los miembros de cada uno

de los sectores de la élite (idénticos orígenes sociales, relaciones familiares y personales, intercambio de individuos de las posiciones de un sector a otro, etc.) (Wright Mills, 1956; 18 y 55).

La definición de **Hábitus** es tomada del planteamiento de Bourdieu que lo define como la relación entre todo lo que es la estructura y las prácticas del material simbólico dentro de un capital cultural, económico y político, está mediado por un conjunto de disposiciones lógicas y esquemas culturales de interpretación, valor y acción, de carácter históricos, denominados hábitus. (Bourdieu, 1987)

Entonces a través del entendimiento teórico del hábitus podemos comprender cómo se entrelaza una cultura ya institucionalizada con las acciones cotidianas, es decir el ejercicio las prácticas culturales.

Estudios ya realizados en Santa Cruz

Desde hace varias décadas, la identidad cruceña ha sido uno de los temas de mayor preocupación para los sociólogos cruceños y que ha motivado el interés de muchos estudiosos interesados en analizar y explicar sus diferentes dimensiones.

A continuación se presenta un cuadro donde se ha resumido en adjetivos calificativos y frases representativas sobre las conclusiones a las que han llegado las investigaciones realizadas por estos estudiosos.

"*Los cruceños y la cultura*", publicado en 1986, fue un esfuerzo de la Cooperativa Cruceña de Cultura, y estuvo coordinado por Fernando Prado, en una década interesante para la producción intelectual en Santa Cruz de la Sierra ya que en los años 80 en Santa Cruz se dieron los procesos de modernización, mucho flujo migratorio y el progresivo relacionamiento de la economía local con la nacional e internacional, esto produjo el interés por

investigar temas relacionados a la sociedad, identidad y cultura.

En 1998, Jean Pierre Lavaud publicó un libro ligado un poco más al enfoque político "*El embrollo boliviano. Turbulencias sociales y desplazamientos políticos 1952-1983*".

Anders Bergholdt en 1999 realizó un estudio cualitativo sobre la identidad regional con el fin de conocer los elementos constitutivos de la identidad cultural del cruceño y el andino residente en Santa Cruz de la Sierra. *Santa Cruz y su Gente*, plantean que la identidad tiene relación con la cultura. En este sentido, Santa Cruz de la Sierra contiene aún elementos culturales e identitarios de la ciudad tradicional. Siguiendo con esta idea del flujo migratorio podemos citar el libro de Claudia Peña y Nelson Jordán *Ser Cruceño En Octubre* (2006).

En el 2008, Adrián Waldmann realizó un estudio etnográfico sobre Santa Cruz de la Sierra y el Ser Camba titulado *El Hábitus Camba*, en éste se menciona que la cultura tradicional de Santa Cruz asimila los impactos de la cultura moderna, transformándolos de acuerdo a los valores y los códigos de comportamiento que conforman esa cultura.

Paula Peña en coordinación con Rodrigo Barahona, Luis E, Rivero y Daniela Gaya realizaron una encuesta ciudadana tanto a los sectores productivos de la ciudad como al ciudadano de los barrios, los resultados de esta encuesta fueron publicados en la segunda edición del libro *La Permanente Construcción de lo Cruceño*.

También como base fundamental de comparación de resultados se ha tomado una investigación realizada en el año 2009 publicada en las v Jornadas de Investigacruz 2010, relacionada con la imagen y la identidad de Santa Cruz de la Sierra, dirigida por Ingrid Steinbach. La investigación "mide" la identidad e imagen de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra de acuerdo con

las percepciones de los cruceños para la construcción de una marca ciudad. Así también, otro de los documentos importantes consultados sobre la investigación de la identidad cruceña fue el Foro Marca Santa Cruz organizado por la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y la CAINCO, en noviembre del 2010, con el propósito de sentar las bases para la creación de una marca para Santa Cruz.

HÁBITUS DE LA ELITE CRUCEÑA

La investigación realizada nos ha permitido explorar tanto conceptual como empíricamente parte del universo identitario de las élites de Santa Cruz de la Sierra partiendo del hecho de reconocerlas como una forma de identidad social, cuyos miembros además de tener una imagen de sí mismos en relación al mundo que les rodea, reconocen que parte de esa imagen es producto de la pertenencia a

Síntesis de los Elementos que Caracterizan la Identidad de Santa Cruz (Según investigaciones citadas)	
Características Positivas	1) Hospitalario 2) Amable 3) Solidario 4) Elevada autoestima por su cultura y su región 5) Festivo 6) Pensamiento económico estratega 7) Emprendedor
Características Negativas	1) Flojo 2) Impuntual 3) Falta de cultura de servicio y respeto por el otro 4) Falta de educación ciudadana 5) Racista 6) No rememora o no tiene conocimiento sobre su propia historia 7) No tiene buenas relaciones con el gobierno central
Principales Necesidades Colectivas e Individuales	1) Necesita tener casa propia 2) Necesita descansar en casa con la familia o viajar 3) Necesita tener buenos servicios básicos, los que ve que están con problemas son los siguientes (seguridad ciudadana, aseo urbano, organización de circulación vehicular)
Figuras y Símbolos	1) Principal icono de identidad la Plaza 24 de Septiembre 2) Principal personaje sobre la historia, Ñuflo de Chávez 3) Principales fechas a recordar, 26 de febrero y 24 de septiembre 4) Principales símbolos representativos, la bandera, el escudo de armas de la ciudad y el patujú
Actitudes y Percepciones	1) Santa Cruz es ciudad de desarrollo y emprendimiento 2) Las logias y los políticos tienen mucho peso en todos los ámbitos de sociedad cruceña 3) Ven mucha corrupción en los gobiernos municipales, departamentales y nacionales (políticos) 4) El Comité Cívico Pro Santa Cruz ha ayudado a crear y proyectar una gran parte de la identidad cruceña

cierto grupo o categoría social. Como tal, buscamos relacionar esta condición con la identidad urbana de la ciudad mediante la hipótesis: *La identidad urbana de Santa Cruz de la Sierra está marcada por el hábitus de las élites que la habitan.*

Los resultados obtenidos, nos permiten afirmar que la hipótesis es cierta en grado significativo debido a las siguientes relaciones o marcadores que se han podido establecer:

- 1) La ciudad de Santa Cruz de la Sierra y los procesos de comunicación que se generan en ella son espacios de construcción social que han dado lugar al desarrollo de identidades sociales basadas en su papel en la sociedad. Se mantiene esta Identidad Hegemónica que afirmaba Peña y Boshetti así como se puede decir según Castells, la identidad de las élites es una identidad Legitimadora. Es decir que la denominada élite cruceña, históricamente relacionada al poder y a la construcción de un hábitus, ha sido capaz de impregnar esta identidad de manera acentuada a la creación de la identidad urbana de la ciudad.
- 2) Como producto histórico de las relaciones sociales, la élite cruceña y la ciudad también tienen una relación histórica, construida a medida y alrededor de las condiciones que les otorga el poder económico, político y social. Gracias a esta condición y al discurso identitario que la distingue, la élite ha logrado penetrar espacios reservados para el ocio y la confraternización, imponiendo hábitos y gustos que repercuten en la conformación y transformación urbana y en consecuencia en la imagen de la ciudad. Pero no sólo penetrar sino crearlos y darles una finalidad que apoye su identidad de poder, es decir que estos espacios de ocio y confraternización han servido históricamente como nudos articuladores del poder y que de igual

manera ayudan a dar esta imagen de identidad legitimadora de poder.

- 3) El estilo de vida inscrito en el **hábitus** de las élites está marcado por la pertenencia a redes familiares y sociales con quienes mantiene intensa relación, situación que les impulsa a salir de su casa y encontrarse para conversar o divertirse. Esta necesidad de relacionarse y distraerse ha fomentado la aparición de locales que han transformado las características de la ciudad y en muchos casos ha cambiado también el uso de los espacios públicos. Nuevamente los procesos comunicativos son fuente y disparadores de construcción social simbólica alrededor de este grupo y en consecuencia, generadora también de una identidad urbana coherente a este hábitus.
- 4) El estudio realizado determina que en la composición de esta identidad social (las élites) predomina el género masculino como figura que concentra los espacios de poder, sin embargo, el carácter femenino que envuelve la imagen de la ciudad (fortalecido además por la creciente participación productiva de la mujer cruceña) pareciera que tiende a confrontar este predominio masculino al mismo tiempo que lo ampara. Tal vez a un futuro estos cambios podrían estar proyectando emergentes signos de transformación al interior de las élites, pero sólo si hablamos a un largo plazo, ya que como se ha analizado en la teoría, Santa Cruz guarda esta identidad tradicional y cualquier motivo de cambio o corriente de modernidad será automáticamente "acomodada" a los valores tradicionales para seguir viviéndolos de esa manera.
- 5) Se encuentra aun mayor relación entre las características que definen a los integrantes de las élites y las características simbólicas de la ciudad. El carácter **empresario y expresivo** identificado en las élites, son

precisamente los atributos que se le otorgan a la ciudad: *emprendedora y alegre*. A ello le podemos añadir otros atributos compartidos por ambas identidades: católica, de intensas relaciones familiares y sociales y moderna.

- 6) Con respecto al tema de la imagen que se promueve sobre Santa Cruz y su capital, se llegó a la conclusión de que esta imagen puede ser muy positiva pero también traer consigo factores secundarios negativos. Es decir que esta imagen de ciudad emprendedora y de oportunidades ha traído consigo en estos últimos años, personas del interior del país que buscan una estabilidad económica y social. Los que llegaron en las primeras migraciones pudieron llenar estas perspectivas de éxito con mayor facilidad, pero existen motivos para creer que buena parte de las últimas migraciones del interior del país hacia Santa Cruz han llegado para engrosar los anillos de pobreza, ya que la provisión de servicios básicos y el ordenamiento urbano ha sobrepasado su capacidad en los perímetros de la ciudad, esto se debe justamente a que la mayoría de estos migrantes llega a residir en estos lugares.
- 7) Los barrios donde viven las élites están en las zonas más caras de la ciudad, en cuanto a adquisición, o construcción de inmuebles y tienen el IDH más elevado de la ciudad. En el imaginario de la población general estos barrios residenciales aparecen como los más representativos de la ciudad. Existe una cierta apropiación simbólica de estos espacios urbanos no obstante que no les pertenece ni los disfrutan.
- 8) La Identidad de élite necesita ser sustentada no sólo por relaciones y espacios de imaginarios colectivos sino que tiene que proceder a mostrar el porqué dice llamarse identidad élite, por ello vivir en cómodas y elegantes casas ubicadas en zonas residenciales o

en condominios exclusivos, es parte de esta identidad social. Es decir, existe una forma de integración real y simbólica a un grupo favorecido, a través de la vivienda. Las representaciones simbólicas y los imaginarios urbanos de la población en general coinciden con la realidad del estilo de vida en cuanto a viviendas.

- 9) El cruceño de la élite invierte la mayor parte de su tiempo libre y buena parte de sus ingresos en la interacción social con amigos y/o familia en lugares particulares y semiparticulares, prefiere asistir a bares, pubs, cafés restaurantes, casa de amigos y gimnasios en la ciudad, o salir fuera de ella a disfrutar la naturaleza en sus propiedades particulares o en visitas a provincias. Muy poco disfruta de parques y plazas públicas, reforzando así la integración a la identidad colectiva del grupo favorecido al que pertenece, es decir que estas personas desde jóvenes tienen estos "filtros" poderosos los cuales van alejando las posibilidades de integración multicultural e intercultural que se puede dar en estos espacios públicos de la ciudad, espacios que están quedando mayormente para el uso y disfrute de los ciudadanos con menores recursos y/o de diferente identidad cultural.
- 10) Los niveles de interculturalidad aceptados y ejercidos en este grupo son muy especiales. La mayoría se considera mestizo, con lo cual existe un primer y más importante antecedente histórico de interculturalidad (Ibérico-nativo latinoamericano) reconocida y aceptada. En la actualidad se sigue considerando que existen más rasgos comunes con los ibéricos y norteamericanos y por supuesto con los originarios del oriente, motivo por el cual la preferencia por relacionarse con extranjeros occidentales y orientales nacionales es significativamente mayor que la preferencia por relacionarse con los nacionales andinos, principalmente

los de origen étnico Aymara y Quechua. Esta actitud de rechazo frente al andino pretende ser explicada desde una visión política (rechazo al estado andinocéntrico) más que desde una perspectiva racial o étnica.

- 11) Otra variable que refuerza y explica el grado de interculturalidad y por ende de pertenencia y cohesión social de este grupo es el nivel de confianza en las instituciones. La confianza fundamental en los medios de comunicación y en el empresariado cruceño, (ambas instituciones pertenecientes al mismo círculo de poder), y en la Iglesia Católica, destacan las dos instancias donde la élite cruceña pone su mayor confianza. La fé en la economía y la fé en la Iglesia Católica. La elevada confianza en los medios de comunicación (privados), está en directa relación con la falta de confianza en la institucionalidad nacional y local, instancias aún más deterioradas por la lucha de poder ante el advenimiento del poder indígena. La histórica desconfianza de las élites cruceñas ante el estado central se ha profundizado en esta época.

- 12) Por último se debe destacar que hemos podido verificar la influencia del hábitus de las élites cruceñas en la identidad urbana de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, principalmente en el espacio urbano considerado el corazón de la ciudad (zona central), o las áreas de esparcimiento y encuentro social como ser el Boulevard de la Av. Monseñor Rivero, y las áreas de cobertura residencial (Las Palmas, Urbarí, Las Américas, zona Norte, San Aurelio), pero la ciudad es enorme y diversa y resta por investigar si esos otros espacios urbanos y sus universos simbólicos están o no marcados por el hábitus de las élites cruceñas aplicados obviamente a su manera de decodificar lo simbólico, un ejemplo interesante sería investigar a las ciudadelas Andrés Ibañez (Plan Tres Mil) y Villa primero de Mayo, para determinar cómo articulan sus aparatos de identidad de poder, cómo tejen sus relaciones de poder, ver si constituyen una identidad paralela o pretenden ser completamente diferentes. Ese es el reto o espacio de observación abierto que deja este trabajo.

USOS Y SIGNIFICADOS QUE SE LE DA A LA PLAZA 24 DE SEPTIEMBRE EN DOS MOMENTOS DIFERENTES: 1980 Y 2010

Los procesos de urbanización que se vive en todo el planeta están considerados como un fenómeno universal e irreversible cuyos efectos serán difíciles de controlar. Esta situación afecta la calidad de vida en la ciudad y la presencia armónica y con sentido humano de las personas que la habitan, la sienten o la sufren. Junto a todo ello conviven los procesos de comunicación que en tales espacios se dan con diversas implicaciones y efectos para el desenvolvimiento de la ciudad, la cual, como acertadamente expresa Fabio Giraldo Isaza, “se manifiesta siempre semioculta, sumergida, sólo sale a la superficie a través de la fragmentación de su existencia: casas, calles, redes de servicios, infraestructuras y todo aquello que desde siempre le ha dado significado al hecho constructivo, la construcción de espacios materiales y espirituales”. Parte de la crisis de la urbe de hoy está signado por el derrumbe de las relaciones humanas y de comunicación que en ella se ha dado, del debilitamiento de los canales interpersonales, de la fractura, muchas veces violenta, de la relación ciudadano – ciudad.

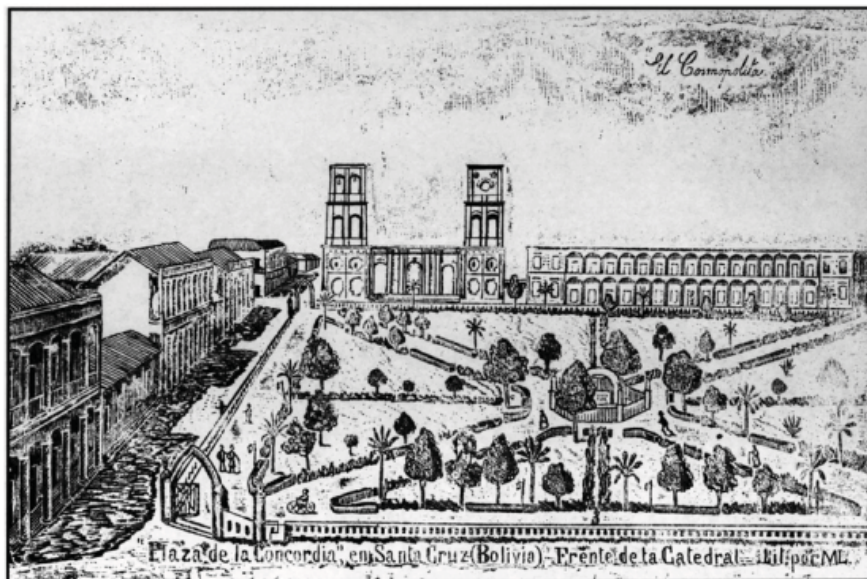
En esta civilización urbana que está surgiendo últimamente, según Céline Sachs-Jeantes, (citada por Alfonso Alejandro 2001) “las ciudades son lugar o sitio de encuentro en que cada día se plantean y se amplían los principales problemas sociales, pero también el lugar de cambio más creativo”. Rescatar, retomar y ubicar a la comunicación para su apropiada utilización en esa acción creativa es un reto que requiere también imaginación y decisión para que ella sea motor del cambio que posibilite mejores condiciones para que los hombres y mujeres de las urbes latinoamericanas puedan ejercer plenamente su derecho a la ciudad.

A nivel regional

En la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, la Plaza 24 de Septiembre es el corazón de la ciudad y centro de todo tipo de manifestaciones (cívicas, sociales, culturales), y se ha adaptado a las costumbres del cruceño desde siempre, incluso cuando era un campo verde alrededor del cual se formó el tejido urbano de Santa Cruz.

En 1850, durante el gobierno de Belzu, se contrató al francés

Mariana Miranda Dorado
Pedro Tardío Ascarrunz
*Estudiantes de la materia
Comunicación y Ciudad de
la Carrera Comunicación
Estratégica y Corporativa de la
UPSA.*



Carlos de Chalot para convertir la originalmente llamada 'Plaza de la Concordia' en un parque de diseño geométrico simple, respondiendo a la moda francesa dominante en aquel entonces de transformar las calles en bulevares y las plazas en parques. Se enladrilló la acera perimetral y cuatro radiales convergentes en un núcleo central, donde estaba ubicada la principal noria de la ciudad que abastecía de agua a quienes no poseían una. En ese momento también se inició la construcción del murete perimetral, obra que no impidió que continúen las corridas de toros en el interior de la plaza. Posteriormente, el agotamiento de la fuente de agua obligó a que ésta se reemplace por una glorieta.

Al parecer, la costumbre de algunos vecinos de hacer pastar a sus animales allí no desapareció, por lo que en 1869 una ordenanza municipal prohibió la práctica, aunque sin mucho éxito. Por ello, en 1877 el prefecto Juan José Pérez instaló pórticos de acceso ojivales en cada esquina.

Conforme la vegetación empezó a generar sombras, se implementó la iluminación y mientras el auge gomero imponía sus modas europeas a principios del siglo XX, la plaza adquirió un rol singular reuniendo en sus

veredas a la élite cruceña. En 1910 la Plaza de la Concordia cambió su nombre por el de Plaza 24 de Septiembre, conmemorando el centenario del grito libertario ocurrido allí mismo. La inserción del monumento a Ignacio Warnes se realizó diez años después, en 1920.

(Revista VAMOS, art. Descubriendo SC – Plaza 24 de Septiembre, agosto 31, 2009.)

Como estudiantes de Comunicación Estratégica y Corporativa en la materia de Comunicación y Ciudad no hemos podido encontrar textos o documentos que hablen sobre los usos y/o significados específicos de la Plaza principal 24 de Septiembre, ya sea en el pasado o en la actualidad, es por esto que hemos decidido realizar esta pequeña investigación cuyo objetivo es describir los usos y significados que los habitantes de Santa Cruz le dan a la Plaza 24 de Septiembre, comparando los años 1980 y 2010.

Partimos de la premisa de que *La Plaza 24 de Septiembre en la actualidad (2010) tiene más usos y significados que hace 30 años (1980)*.

Creemos que este cambio no solo se da por la diferencia temporal (1980-2010) sino también por el contraste generacional existente en

cada año y los usos y significados que cada uno le daba a este espacio.

Con esta investigación abordamos temas que antes eran tomados como argumentos exclusivamente arquitectónicos o urbanistas. Se utiliza un nuevo enfoque de lo urbano desde una perspectiva comunicacional analizando la relación ciudadano-ciudad, cómo interviene los usos y significantes que se le da a un espacio público como la Plaza 24 de Septiembre por parte de los habitantes.

La investigación es descriptiva, cualitativa, retrospectiva y comparativa.

Definición de conceptos

Usos: Para esta investigación la palabra "usos" se la toma desde la perspectiva de *Moda, costumbre o modo habitual de actuar en un país un grupo de personas o un lugar determinado, en este caso, el ejercicio o práctica general que se le da a la Plaza 24 de Septiembre y el empleo continuo de la misma.*

Significado: Es la expresión del sentimiento, representación e importancia que los habitantes de Santa Cruz le asignan o tienen hacia la plaza 24 de Septiembre.

Ciudadano-ciudad: Relación existente entre el ciudadano y la ciudad.

Marco Contextual

La Plaza 24 de Septiembre es el centro de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, alrededor de ella se extiende la mancha urbana. Esta es la Plaza principal de la ciudad y se encuentra entre las calles Libertad y calle 24 de Septiembre y entre Sucre y Bolívar. A su alrededor se encuentra La Catedral, la galería de arte Manzana 1, el Club Social 24 de Septiembre, el Cine Palace, la Casa de la Cultura, el Rectorado de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, el Banco de la Nación Argentina, la Casa de Gobierno, la Alcaldía Municipal, el Banco los Andes,

Shopping Bolívar, Centro Franco Alemán, La Pascana Center, centros comerciales y restaurantes.

Es un espacio público y referente urbano. En ella se realizan actos oficiales y es el espacio de participaciones cívicas, políticas, culturales y religiosas. Convirtiéndose en un lugar de expresión de los ciudadanos.

Desde el 24 de Septiembre del 2004 la plaza cuenta con una nueva estructura y presentación. Fue remodelada cambiando su aspecto, composición y distribución de elementos (árboles, bancos, espacios) transformándola significativamente para quienes la visitan, utilizan y aprecian.

Sobre los usos de la plaza

Para obtener información y datos sobre la variable "usos" se indagó en libros, revistas, periódicos y otros documentos escritos. Además se empleó la observación como técnica de investigación, situándose los investigadores en la Plaza 24 de Septiembre en días hábiles y fines de semana en los turnos mañana, tarde y noche para observar quienes visitaban la unidad de análisis, que hacían, como eran sus comportamientos, etc. Otra técnica de investigación utilizada fue la entrevista, la cual contaba con tres preguntas base respecto a los usos:

- ¿Actualmente por qué motivos visita la Plaza 24 de Septiembre?
- ¿Usted por qué visitaba la plaza en la década de los 80s? (según la edad del entrevistado)
- ¿Para qué o por qué cree usted que la plaza es visitada?

Estas preguntas fueron estructuradas y reformuladas según la edad y nivel educativo de los entrevistados, a partir de las mismas se desarrollaron otras preguntas dependiendo de la información transmitida. Se utilizó la entrevista como técnica de investigación ya que

queríamos contar con una versión espontánea, extensa y abierta de la información que nos podían facilitar. No se recurrió a una encuesta porque no se quería cerrar la variedad de posibles respuestas y tampoco queríamos direccionar las preguntas o respuestas. Por otro lado, se buscaba un instrumento que no sea ni rígido ni estandarizado, sino todo lo contrario, un instrumento que permita el desenvolvimiento y distensión de quienes nos proporcionaron la información; procurando un ambiente de conversación o charla entre amigos.

Las personas entrevistadas fueron separadas por su edad:

- Grupo A: mayores de 75
- Grupo B: entre 65 y 74 años
- Grupo C: entre 55 y 64 años
- Grupo D: entre 45 y 54 años
- Grupo E: entre 30 y 44 años
- Grupo F: entre 15 y 29 años

Para cada grupo se entrevistó a 5 personas entre hombres y mujeres a las personas pertenecientes a los grupos A, B y C se realizó preguntas de los usos que le dan actualmente y los usos que le dieron en los años 80s, mientras que a las personas de los grupos D, E y F nos limitamos a preguntar cuáles son los usos que le dan a la Plaza 24 de Septiembre en la actualidad.

Análisis

Los entrevistados dieron como principal y primera respuesta que utilizan la Plaza 24 de Septiembre como punto de encuentro y confraternización con los amigos. Excepcionalmente esta apreciación fue la misma en cada grupo indiferentemente de la edad, el género, el tiempo y la coyuntura.

...en los 80's.

La ciudad de Santa Cruz se encontraba en auge económico debido en parte al narcotráfico, por lo que los lugares de

entretenimiento se encontraban en traslación desde los alrededores de la plaza principal a la avenida San Martín, Busch y barrio Equipetrol. Quedando para esta década los últimos vestigios de las costumbres de la ciudad de antaño que se manifestaban alrededor de la Plaza 24 de Septiembre.

Los entrevistados de los grupos A, B y C. que para la década del 80 tenían entre 45, 35 y 25 años (respectivamente) coinciden en que además de encontrarse con los amigos se reunían para escuchar a la tamborita que tocaba una infinidad de taquiraris, chobenas, carnavalitos, etc. que se encontraba en las afueras de La Pascana, la cual ya está en sus últimos días, al igual que el último grupo de "cambitas" que tocaba en la plaza.

Entre las personas de sexo masculino existe otra razón por la que visitaban la Plaza 24 de Septiembre, los hombres solteros se reunían en este lugar para "pirañar" y conseguir "corteja" mientras que los hombres casados o con compromiso se ubicaban en las esquinas de la plaza donde cruzan las calles Libertad y Bolívar y las calles 24 de septiembre y Sucre para ver a las señoritas que pasaban por ahí y observar lo que sucedía cuando el viento soplaba fuerte si las damas llevaban vestido.

Los entrevistados describen que sus lugares de trabajo quedan cerca de la Plaza así que se daban uno que otro descanso en horarios de trabajo para encontrarse con sus amigos, ellos destacan que no era necesario ponerse de acuerdo con alguien para pactar los encuentros o reuniones porque no importaba la hora, siempre encontraban algún amigo, compañero o conocido con quien charlar. También resaltan con humor que sus esposas nunca se enteraron de estas prácticas pero si sus jefes, ya que en algunas ocasiones se encontraban con ellos..

En cuanto a las mujeres entrevistadas, se destacan otros aspectos particulares que no se dan en los hombres. Una de estas

Variable Usos	
Atributos similares	
Punto de encuentro	
Confraternización con los amigos	
Ocio y/o descanso	
Paseo para visitar con la familia	
Lugar de espera	
Para ir a misa	
Transacciones comerciales	
... en los 80's se la utilizó para:	... en la actualidad (2010) es utilizado para:
"pirañee" y conquista.	expresiones culturales y gratuitas
entretención musical	punto de referencia y ubicación
entretener a los hijos	congregación de tribus urbanas
salir en pareja para bailar o comer en La Pascana	reunión de adultos mayores
comunicar las últimas novedades (chismes)	leer el periódico
	hacer hora
	lugar de tránsito (están de pasada)
	compartir sin importar con quien
	asentamiento de protestantes
	entrevistas
	denuncia pública

particularidades es que las mujeres que ya estaban casadas salían con sus esposos los jueves y sábados a bailar y a comer en La Pascana y compartir momentos agradables con amigos y junto a la tamborita. Las señoritas solteras no salían a pasear pasada las seis de la tarde, pero se daba una situación peculiar cuando los cadetes de la Fuerza Aérea Boliviana visitaban la plaza 24 de septiembre un fin de semana antes del aniversario del Colegio Militar; para este acontecimiento las entrevistadas resaltan que en esta situación salían vestidas de la mejor manera, luciendo sus vestidos de domingo (para ir a la iglesia se vestían con su mejor vestido, el más nuevo o bonito) ya que los cadetes venían con el propósito de invitarlas al baile de gala del Colegio Militar y cada cadete debía llevar dos

acompañantes. Las entrevistadas destacaron que gracias a este acontecimiento una contrajo matrimonio con el cadete que le realizó la invitación, asimismo recuerdan que muchas amigas y compañeras resultaron con la misma suerte.

El uso que las mujeres le daban a la plaza principal no era tan activo como el de los hombres, se limitaba a reunirse con amigos los fines de semana, pasear y entretener a los niños, y a visitarla los domingos para asistir a misa, aunque las más jóvenes y solteras la visitaba después de clases o para reunirse con las amigas, pero se limitaban a visitarla después de las 12 del mediodía hasta aproximadamente las 5 de la tarde (antes de que oscurezca).

Como otra apreciación redundante y relevante para los entrevistados se destaca que para los 80's la plaza tenía más árboles y menos bancos por lo cual se debía esperar que una persona se levante para ocupar el mismo. Entre los entrevistados del grupo A destacan también que para esa época la plaza empezó a transformarse de un lugar de entretenimiento y esparcimiento, a un lugar comercial. Así también algunos informantes nos transmitieron que la plaza principal también era utilizada como un lugar de transacciones donde se ofertaba y demandaban terrenos, casas, ganado y otros comercios de gran escala, pero todas las negociaciones y transacciones se realizaban sólo con papeles en mano.

... en la actualidad

Como lo mencionamos anteriormente, los seis grupos a los que se realizaron las encuestas coinciden que el uso que se le da a la plaza principal sigue siendo el mismo que en años anteriores, ya que su principal propósito es reunir a los amigos para conversar y recordar buenos momentos así también sirve como punto de encuentro y de referencia.

Algunas personas de los grupos E y F manifestaron que la plaza 24 de septiembre también se utiliza para entretenerse gracias a los espectáculos gratuitos que se ofrecen en ella.

Como característica particular de la época las personas de los grupos D, E y F consideran que la mayor parte de las visitas que realizan a la plaza se debe a los espectáculos gratuitos, para hacer hora, para ir a misa y para pasear con la familia de vez en cuando, claro está, aparte de ser un punto de encuentro.

Sin embargo, las personas de los grupos A y B por su calidad de jubilados la visitan desde tempranas horas a la espera de algún amigo o conocido así como lo hacían por los años 80's, sin necesidad de convocar a nadie en particular, pues dan por descontado

que se encontrarán con alguien allí. La única diferencia es que las tertulias ya no duran unos minutos sino que se extienden por horas. Lo que no sucede con las mujeres de los mismos grupos, ya que ellas dicen (entrevistas en hogares) que ya no están para esos "trotos" y que el trabajo en casa nunca termina. Para las mujeres comprendidas en estos grupos incluyendo al D, la visita a la plaza se ha limitado a los días cuando tienen que ir a misa a la Catedral o cuando tienen que expresarse mediante alguna manifestación de convocatoria pública.

Las personas comprendidas entre los grupos E y F aseveran que el uso que le dan a la plaza no es constante ni tiene tanta relevancia para ellos ya que se encuentran ocupados por el trabajo y si visitan la misma es porque necesitan hacer algún trámite o transacción pero no la utilizan con el propósito exclusivo de visitarla sino simplemente porque está dentro de la ruta que los conduce a su principal destino. Aunque reconocen que cuando eran más jóvenes era "el" punto de encuentro y "pirañee".

Sobre los significantes

Para obtener información sobre la variable "significante" se realiza una entrevista al sociólogo e historiador Marcelo Severiche y la Psicóloga Tania Buzolaro. Además se empleó la observación como técnica de investigación, situándose los investigadores en la Plaza 24 de Septiembre en días hábiles y fines de semana en horarios de la mañana, tarde y noche para observar los comportamientos de quienes visitaban la unidad de análisis, qué hacían, cuáles eran sus actitudes, etc. Otra técnica de investigación utilizada fue la entrevista, la cual contó con tres preguntas base respecto a los significantes:

- ¿Qué significa para usted la Plaza 24 de Septiembre?
- ¿Qué emociones genera en usted la Plaza principal?

- ¿Considera que la plaza ha tenido algún cambio que se haya visto reflejado o haya afectado a la sociedad?

Estas preguntas fueron estructuradas y reformuladas según la edad y educación de los entrevistados, a partir de las mismas se desarrollaron otras preguntas dependiendo de la información conseguida.

Análisis

Inicialmente creímos que el significado de la Plaza 24 de Septiembre podría cambiar para las personas mayores de 40 años en el transcurso del tiempo. Pero no fue así, para todas las personas el significado de la plaza no ha cambiado, sin importar los cambios físicos que haya sufrido o su adaptación al crecimiento urbano. Si bien para una persona no ha cambiado el significado de la plaza a lo largo de su vida, la diferencia se nota por las generaciones.

Mientras que para los grupos E y F el significado que le dan a este lugar está más ligado a la actividad, al uso y no tanto así a lo abstracto e intangible. Estos dos segmentos se expresaron de la siguiente manera:

- “Escenario” de expresiones culturales, políticas, demandas, religiosas, etc.
- Síntesis de Santa Cruz.
- Autonomía
- Lugar de encuentros
- Religión (Catedral)

Estos resultados están ordenados de mayor a menor número de veces que fueron mencionadas o se hicieron referencia a las mismas.

OBSERVACIÓN

Para nuestra investigación tuvimos que observar la Plaza 24 de Septiembre durante

Variable Significados Atributos similares	
Santa Cruz para los grupos A, B y C la plaza significa:	Santa Cruz para los grupos D, E y F la plaza significa:
Santa Cruz	“Escenario” (cultural, político, etc)
lo más bello de esta tierra	Síntesis de Santa Cruz.
Amistad	Autonomía
Lucha	Lugar de encuentros
Religión	Religión (Catedral)

Esto se ve expresado de la siguiente manera: para los grupos A, B, C y D, el significado está estrechamente ligado al sentimiento y a la historia, ya que se expresaron diciendo que la plaza significaba:

- Santa Cruz
- es lo más bello de la ciudad
- Amistad
- Lucha
- Religión

varios días, variando la hora y día de la semana así pudimos ver distintos comportamientos.

Pudimos apreciar que dependiendo del horario y los lados de la plaza el comportamiento y las personas que se ubican en ella son distintos así como también las situaciones cambian dependiendo si es día de semana hábil o fin de semana.

Lado sur

En el lado sur de la plaza principal y particularmente frente a la Catedral se

congregan familias con niños pequeños, los cuales juegan con las palomas mientras sus padres toman alguna bebida. Creemos que ocupan este lugar porque ahí se encuentran mayor cantidad de palomas y es un lugar donde la mayoría de las banquetas no están siendo utilizadas porque en esa pequeña zona no hay árboles que den sombra. Y como una particularidad del lugar, los días domingos este sector se llena de padres con hijos, la información que adquirimos es que los padres (hombres) divorciados o solteros salen a pasear con sus hijos el día domingo porque es el único día que los pueden ver y estar con ellos.

Mientras que por el lado del ex edificio de la Policía no se registra mucha actividad de entretenimiento, pero por la estructura de la misma este es el lugar preferido por manifestantes para asentarse a la hora de hacer sus protestas.

En el centro de este lado sur de la plaza se encuentra un pasillo a desnivel que conecta a la plaza principal con la Manzana Uno a eso de las 5 ó 6 de la tarde este pasillo se vuelve muy concurrido generalmente por jóvenes de 15 a 30 años, de los cuales muchos pertenecen a alguna tribu urbana que los hace sobresalir del resto de la gente por sus atuendos.

Lado Norte

En este costado de la plaza principal tampoco se ve mucho movimiento pero sí es mayor en comparación con el lado sur. Las personas que se encuentran sentadas en los asientos de este lado no mostraron ningún comportamiento particular, pero en este lugar no se han visto personas mayores tomando asiento, son personas menores de 40 años las que ocupan estas banquetas.

Las personas que pasan caminando por este lado casi siempre llevan folder y están apurados. Por las mañanas se ve gran cantidad de periodistas por el lugar y también se pudo ver cómo la gente que quiere realizar

alguna denuncia o manifestarse públicamente se dirige a la Sala de la Prensa entre 10 y 11 de la mañana y los periodistas toman nota de las manifestaciones de estas personas en este espacio público que antes no era Peatonal.

En la esquina del Banco de la Nación Argentina se ve entre 3 y 5 cambistas quienes cambian dólares, bolivianos, euros y reales, estas personas se encuentran en este lugar así todo el día.

A partir de las 5 de la tarde es interesante ver cómo este lado norte se llena de jóvenes pertenecientes a alguna tribu urbana principalmente de los denominados Flogguers, rockeros y punks. Muchos de ellos además de resaltar por su vestimenta, con colores oscuros, tienen patinetas.

Lados este y oeste

Ambos lados presentan similares características, estos hemisferios se destacan porque en ellos se sienta la mayor parte de personas mayores de edad. Una peculiar característica es que en estos lados no se ven mujeres mayores de 30 años y son pocas las mujeres que visitan la plaza sin importar su edad.

En estos lados se concentra la mayor cantidad de personas por el hecho de que también se encuentran la mayor cantidad de árboles, las personas que se encuentran en estos lugares aparentemente no hacen nada a no ser que se encuentren conversando con algún conocido o amigo. Por las mañanas la mayoría de las personas se encuentran leyendo el periódico, debido a que existe un nuevo diario llamado El Sol, de distribución gratuita. Respecto a esta observación se pudo ver una actitud sobre cómo comparten las personas aunque no se conozcan. Cuando una persona termina de leer el periódico se lo presta a otra persona (que no conoce) para que también lo utilice o simplemente deja el periódico sobre el asiento.

Aunque las personas que visitan la plaza 24 de Septiembre son muy diferentes a la hora de compartir un mismo asiento, no se ve ninguna clase de separación o segmentación, todos comparten el mismo espacio sin estar apropiándose de un lugar específico para compartirlo con personas de sus mismas características.

Conclusiones

Para iniciar debemos mencionar nuestra hipótesis la cual expresa: "*La Plaza 24 de Septiembre en la actualidad (2010) tiene más usos y significados que hace 30 años (1980). Creemos que este cambio no sólo se da por la diferencia temporal (1980-2010) sino también por el contraste generacional existente y los usos y significados que cada uno le daba a este espacio.*" Esta hipótesis no se ha llegado a validar en su totalidad ya que contamos con dos variables que son *Usos y Significados* que aunque parezcan similares o parecidos, no lo son, y por lo tanto produjeron resultados distintos y separados. Es por esto que sacaremos las conclusiones desde cada variable por separado.

En cuanto a los Usos que se le dan y se le dieron a la plaza son varios los puntos en los que todavía se coinciden, pero como principal apreciación en común que se dio fue la de utilizarla como un punto de encuentro, demostrando que su principal característica respecto a su uso no ha cambiado independientemente del crecimiento urbano, social, cultural etc. Detrás de esta gran premisa de *encuentro* se fueron tejiendo otros atributos los cuales si cambiaron o fueron reemplazados con el transcurso de los años. Respecto a estos cambios consideramos que no sólo se dieron debido al factor temporal sino a una infinidad de sucesos o procesos que contribuyeron no sólo a los cambios físicos del lugar sino a cambios en la mentalidad, comportamiento, psicología y cultura de quienes utilizan este espacio.

Los atributos relacionados al cambio físico de la Plaza 24 de Septiembre se dan también porque en la actualidad este espacio se ha extendido y conectado al gran espacio de la Manzana 1, llegando a convertirla casi en un solo cuerpo como espacio, multiplicando sus usos. Respecto a los cambios psicosociales su mayor influencia está relacionada por un lado a la globalización que ha ayudado a la exploración de nuevos mundos, acceso a más información, conocer lo desconocido, etc. Y por otro lado está la migración no sólo de personas provenientes de otros lugares de Bolivia sino también de otras partes del mundo, que ha dado lugar a un intercambio cultural y a una mezcla de nuevas y diferentes perspectivas.

Todo esto ha contribuido a percibir a un espacio público como suyo y como un espacio más allá de lo físico y rígido, sino también ha ayudado a concebirlo como un lugar digno de utilizarlo para manifestaciones religiosas, sociales, culturales, comerciales, ideológicas, etc. rompiendo el concepto de un lugar para "utilizar" sino también para "manifestar" a través de acciones concretas que se van posicionando en el imaginario colectivo y dando lugar a la creación de un ícono (la plaza 24 de septiembre) como referencia de... o lugar para...

Respecto a la variable "significado" lo más relevante en primer lugar no cambia en cuanto a la percepción de cada individuo respecto al tiempo, la diferencia está dada respecto a las generaciones. Es interesante ver cómo para las personas mayores de 40 años el significado que le dan a este lugar tiene una connotación sentimental y emocional, mientras que para personas menores de 40 años el valor significativo está marcado por hechos o momentos respecto a procesos sociopolíticos dados en los últimos años en la ciudad, donde la plaza principal fue utilizada como sitio de congregación de multitudes y adeptos posicionando en la mente de estas

personas a la plaza como un escenario ya sea de autonomía, rebelión, religión, cultura, etc. En este lugar también se puede apreciar que no importa la edad, la clase social, la raza, el género, etc. es un lugar de confraternización y lugar para compartir ya sea un espacio físico como un asiento o un objeto como el periódico, reflejando que en el cotidiano vivir de los ciudadanos existe aceptación de unos con los otros. Esto no quiere decir que no se den expresiones de racismo o discriminación en la ciudad, pero por lo menos en este espacio se nota una ausencia de estos prejuicios.

Como conclusión queremos hacer hincapié en que si bien las dos variables seleccionadas son disímiles una con la otra se encuentran ligadas por algo muy íntimo pero bastante sólido en cada individuo, este enlace está dado por los sentimientos, emociones y recursos que evoca el lugar respecto al uso que se le dio y se le da incidiendo de esta manera en cuanto o que es lo que significa para el individuo.

Pudiendo rescatar de esto que tanto los usos y significados que se le da a la plaza 24 de Septiembre tiene una fuerte carga regional (desde una perspectiva de gran amor a su región), emocional, histórica, cotidiana, íntima e individual.

Este lugar está en un proceso de cambio frente a los usos y significados que se le dan, si bien al parecer nunca dejará de ser el lugar de encuentro, este se está convirtiendo también en un escenario de expresiones culturales y artísticas, se está convirtiendo en el centro de una metrópolis en el cual la modernidad no ha afectado ni niños ni ancianos y está siendo aceptada por todos sin que nadie se dé cuenta de estas transformaciones ya que los cambios se han venido dando lenta, pero progresivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- *Alfonso, Alejandro. Comunicación para el desarrollo urbano. UNESCO. Julio 2001.*
- *Alfonso, Alejandro. La ciudad humana como quehacer de la comunicación. Panamá julio 2001.*
- *Bendek Telchi, Jorge. Desarrollo histórico y demográfico de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.*
- *Diario El Deber. Un siglo de Historia. Santa Cruz, 2000.*
- *Diario El Deber. Bicentenario. 24 de Septiembre 2010. Santa Cruz*
- *García Canclini, Nestor. Consumidores y ciudadanos. México. Grijalbo. 1995.*
- *Revista VAMOS, Descubriendo Santa Cruz. Santa Cruz, 31 de agosto 2009*
- *Tellez, Armando. La ciudad como comunicación. 2006*
-

Cómo una comunidad construye su destino

La narración mítica de una esperanza

Un ensayo antropológico sobre las Estrategias de Marca Comunidad

“La consciencia, modo superior de las actividades organizadoras del espíritu, se vale de dos formas para instituir su concepción de lo real y su visión del mundo: una directa a partir del pensamiento lógico - racional, y otra indirecta a partir del pensamiento simbólico - mitológico.”
Edgar Morin

Cómo comprender a esa mezcla imprecisa de verdad y de ilusión que es el sapiens. Cómo dilucidar la relación dialéctica que une desde el principio de los tiempos al Hombre con su necesidad de marcar y marcarse. Con la antropología como soporte, comienza la historia.

Estrategia Marca Comunidad

El mensajero de una identidad colectiva

La narración mítica de una esperanza

Una comunidad, para transformar lo real, debe concretar y mantener el pacto que la funda, debe compartir lo sensible; compartir tótems y rituales que formalicen una narrativa de sentido para vivir en común.

Abordamos así, la comprensión de un tema esencial para las comunidades; cómo éstas construyen su destino. Qué cosmovisión diseña las estructuras del imaginario de una comunidad, para lograr:

1. Cohesión y satisfacción social interna (la llave maestra de la innovación y la productividad).
2. Una narrativa que les permita competitividad a partir de una propuesta de valor diferenciada a nivel global.

Eduardo D. Sánchez

Consultor, investigador y Director Académico de los Posgrados en Identidad e Imagen Corporativa y Diplomado en Antropología Empresarial, de la Universidad de Belgrano.

Imagen Marca Comunidad.

La Marca - Tótem insignia de la narrativa de identidad de una comunidad.

Los tótems son elementos simbólicos que sirven para demostrar que la sociedad, aunque fragmentada en muchos grupos, actúa como un todo. Los tótems identifican y simbolizan un grupo que comparte intereses comunes, dando sostén al recuerdo, al culto, a la presencia del antepasado; es decir actuando como soporte de la identidad colectivo individual que permita proyectar un porvenir.

Hay una tribu cuando hay símbolos que la identifican.

La identidad visual tiene además una función comunitaria, convertirse en significativa de la estructura social a la que pertenece. No sólo nombra, da seguridad e inicia, sino que transmite valores, sentido; encarna y revela las energías profundas de una comunidad.

Comporta mito fundacional y el anhelo de lo que aún no se es, ya que articula memoria histórica e imaginación.

Porqué un enfoque antropológico.

Dado que la conciencia dispone de



dos maneras para representarse el mundo; una directa a través de la percepción de los sentidos y otra indirecta a partir de lo simbólico; se hace necesario un abordaje desde la antropología cultural para optimizar los impactos de significación.

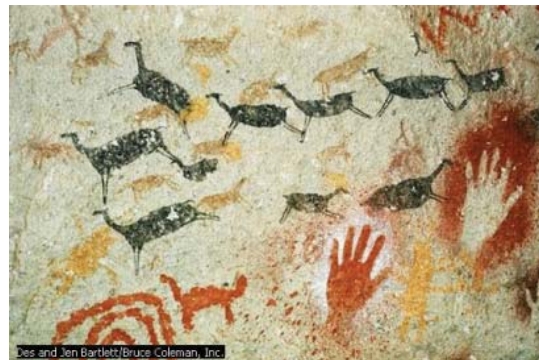
Todo aquello que la cultura transmite (costumbres, creencias, lenguas, ideas,

gustos, herramientas, conocimientos técnicos), constituyen mensajes que no solamente soportan información de carácter elemental e inmediato, sino que también están cargados de un sentido que va más allá de su realidad material: son portadores de una carga afectiva, **simbólica**, de una imagen del mundo. De esta manera responden a las necesidades que van más allá de su función material específica.

La programación de identidades culturales se realiza siempre a través de un número de funciones invariables de la especie humana: **los mitos, los ritos y los tótems**. Estos procesos de representación, de codificación y de actualización garantizan, desde la prehistoria, la regulación de nuestra vida en sociedad, y nuestra especial percepción del tiempo futuro.

Desarrollo conceptual

La Primeras Marcas



Del rebelde del bosque al mutante de la sabana

Hacia finales de la era terciaria la sequía hace retroceder el bosque y la sabana se expande sobre vastas extensiones. Los primeros homínidos, cuyos fósiles aparecen en las regiones afectadas por aquella sequía son primates africanos que han dejado los

árboles.

Esa desgracia ecológica que privará a esa especie de protección y alimento, impulsará una disidencia sociológica, la escisión de un grupo juvenil que funda una colonia extraterritorial generando finalmente luego de millones de años una desviación genética.

La búsqueda de sustento pone frente a frente la inteligencia con lo más hábil y astuto que existe en la naturaleza, la lucha entre la presa y el depredador.

Nace el primer emprendimiento compartido y con él, el cazador se convierte en hombre.

Podemos percibir allí las primeras marcas; el Hombre deja testimonio y formaliza su presencia para la posteridad (ya que su naturaleza lo instala en el tiempo futuro) con dos elementos marcarios claves en la identidad de nuestra especie.

- Ritos de Sepultura
- Arte: Pinturas rupestres, esculturas – menhires



El salto cualitativo

En las tumbas más antiguas que conocemos (Monte Carmelo, 40.000 años), los restos mortales están protegidos mediante piedras y aparece junto al muerto armas y alimentos. Esta presunción de un estado a otro marca el elemento distintivo del sapiens, la aparición del tiempo en el seno de su consciencia.

Aparece en escena lo imaginario como una de las formas de percepción de la realidad, el mito entra a formar parte de una nueva visión del mundo, convirtiéndose en productor y coproductor del destino humano.

El Símbolo y la Imagen

En las pinturas rupestres de Lascaux y Altamira, no está naciendo el arte sino qué está naciendo el hombre y con él su capacidad simbólica para decodificar imágenes.

Como lo señala Cassirer, en el mundo Humano encontramos una característica nueva que parece constituir la marca distintiva de la vida del hombre. Su círculo funcional no sólo se ha ampliado cuantitativamente sino que ha sufrido también un cambio cualitativo. El hombre como si dijéramos ha descubierto un nuevo método para adaptarse a su ambiente. Entre el sistema receptor y efector que se encuentra en todas las especies vivas, hallamos en él un eslabón intermedio; su sistema simbólico. Esta nueva adquisición transforma la realidad de la vida humana.

Ya no puede encontrarse con la realidad cara a cara, en lugar de tratar con las cosas mismas, en cierto sentido conversa constantemente consigo mismo. Vive más bien en medio de emociones, esperanzas y temores, ilusiones y desilusiones imaginarias, en medio de sus fantasías y sus sueños. "Lo que perturba y alarma al hombre – dice Epícteto – no son las cosas sino sus opiniones y figuraciones sobre las cosas".



El Mito

El hombre no puede vivir su vida sin expresarla, para ello armará y contará su Cosmovisión, para narrar sus orígenes divinos y soñar su futuro en comunidad.

Los mitos se remontan a los primeros narradores y sus sueños, intentan responder al misterio de la vida, dando sostén al recuerdo, al culto, a la presencia del antepasado, es decir actuando como soporte de la identidad colectivo individual que permita proyectar un porvenir.

El Mito del Héroe

El mito heroico Universal, se refiere a un hombre poderoso o dios-hombre que vence al mal encarnado en dragones, monstruos, demonios y que libera a su pueblo de la destrucción y de la muerte.

El hombre positivamente necesita ideas y convicciones que le den sentido a su vida y le permitan encontrar un lugar en el Universo. Puede soportar las más increíbles penalidades cuando está convencido que sirven para algo.

Así pues en momentos de crisis, con angustia personal o colectiva necesitamos proyectar y depositar en quién representa esa figura mítica, nuestras expectativas para generar y potenciar el anhelo de la ilusión.

El Rito

El rito es un comportamiento comunicativo, algunas veces de carácter mimético simbólico que transmite un mensaje con el fin de obtener una respuesta.

El rito humano se desarrollará en dos direcciones; **Los rituales de comunicación social**: donde cada uno se verá obligado a representar su rol según su estatus en situaciones dadas, cada una de las cuales comportará sus propias normas y etiquetas

y; **Los ritos personales y colectivos**: para responder a la incertidumbre, angustias y crisis propias del homo sapiens.

Tales comportamientos son por su propia naturaleza una respuesta frente al desorden, al que exorciza construyendo una rígida secuencia de operaciones verbales y no verbales que adquieren el minucioso aspecto de un programa que va dirigido a poderes mitológicos (espíritus – dioses) con el fin de obtener una respuesta o provocar el acontecimiento que proporcione protección seguridad o solución (Morin).

El Sacrificio. El mensaje a los Dioses

Cuánto tiempo podrán los seres humanos triunfar, sin caer víctimas de su propio orgullo, o en términos mitológicos, de los celos de los dioses.

Dicho peligro ha sido neutralizado y prevenido por la institución del sacrificio, tema de inmensa importancia simbólica y que se repite continuamente en la historia humana

Desde el mayor sacrificio al sacrificio cotidiano, a través de la inmolación del hijo querido, de la virgen inocente, del más bello animal, del desviado o del pecador, sapiens no sólo ha querido atraer la fortuna, sino que ha pretendido controlar el desorden y la incertidumbre no sólo externo, sino también del reino de las ideas que su cerebro ha hecho surgir en el mundo.

La imagen de marca y su contenido simbólico.

“La misión de los símbolos es dar sentido a la vida del Hombre”

Cómo nos cuenta G. Durand: “el símbolo en su dinamismo instaurativo en busca de sentido, constituye el modelo mismo de la mediación perpetua entre la esperanza de los Hombres y su condición temporal.

La razón y la ciencia sólo vinculan a los hombres con las cosas, pero lo que une a

los hombres entre sí en el humilde nivel de las dichas y penas cotidianas de la especie humana es esa representación afectiva por ser vivida que constituye el reino de las imágenes”.

La historia del simbolismo nos muestra la propensión del hombre de dotar a elementos de la naturaleza y a objetos creados por él (incluyendo formas abstractas) de contenidos inconscientes de gran importancia psicológica.

Se destacan por su fuerza y significación los animales.

Las primeras pinturas de animales se remontan a la Era Glacial (60.000 al 10.000 a C) y fueron descubiertas en Francia y España a finales del siglo XIX.

Las pinturas rupestres del Paleolítico son reproducciones de gran destreza artística; sugieren una magia de caza, como la que aún practican las tribus cazadoras de África.

El animal pintado tiene la función de un **doble**, con su matanza simbólica, los cazadores intentan anticipar y asegurar la muerte del animal verdadero. **El hecho psicológico subyacente es una sólida identificación entre un ser vivo y su imagen** (a la que se considera el alma del ser).

También han servido para ritos mágicos de fertilidad, mostrando animales en el momento del apareamiento. Así la imagen se convirtió en la representación de la esencia viviente del animal.

Igualmente es importante destacar las figuras humanas disfrazadas de animales.

En la cueva de los Tres Hermanos en Francia un hombre envuelto en una piel de animal toca una flauta primitiva como si estuviera conjurando a los animales.

Los usos y costumbres de algunas tribus africanas primitivas dan luz sobre el significado de esas figuras misteriosas e indudablemente

simbólicas. En tales momentos se incorpora y representa al antepasado de la Tribu y del clan y por lo tanto al Dios Primordial.

En el transcurso del tiempo, el disfraz completo fue reemplazado por máscaras de animales como encontramos en las artes populares de muchos países modernos. **La expresión humana queda sumergida, en su lugar el enmascarado asume la dignidad, belleza y atributos del animal.**

En lenguaje psicológico, la máscara transforma a su portador en una imagen arquetípica.

Vemos entonces como el motivo animal ha jugado para simbolizar la naturaleza primitiva e instintiva del Hombre, así como para transferir a lo asociado con él, sus características esenciales.

Los antiguos babilónicos trasladaron sus dioses a los cielos en forma de Carnero, Toro, Cangrejo, León y otros signos del Zodíaco.

Los egipcios representaban al Dios Thot con cabeza de ibis.

Tres de los evangelistas tienen emblemas animales: San Lucas el Toro, San Marcos el León y San Juan el Águila.

Cristo es denominado el Cordero de Dios, relación hermosamente simbolizada



(la integración de la naturaleza animal y espiritual del Hombre) en las pinturas navideñas refiriendo su nacimiento a un establo, entre animales.

Estas referencias muestran cuán vital es para el Hombre integrar en su vida el contenido psíquico del símbolo: el instinto.

Definición de Marca

Voz latina.femenino: Provincia, distrito fronterizo * Instrumento para medir la estatura * Medida cierta del tamaño que debe tener algo.

* Instrumento con que se marca alguna cosa * Acción de marcar * **Señal hecha en algo para diferenciarlo** *

Señal que el fabricante pone a sus productos * De marca: dicese de lo sobresaliente en su género.

En el mundo pragmático de la comunicación, el marcaje se constituye en un sistema de información, un código de un cierto modo de lenguaje que ha llegado a desarrollar un formidable repertorio de formas significativas y culturales importantes en la vida cotidiana.

Origen Histórico

Las marcas llevan varios miles de años de existencia, desde el antiguo Egipto. Los artesanos y mercaderes imprimían ya entonces sus marcas sobre los artículos que producían. Los descubrimientos arqueológicos romanos han puesto en evidencia más de seis mil marcas de alfareros, que indicaban la localidad o el nombre del alfarero, o se distinguían por medio de signos caligráficos, figurativos o abstractos.

La Edad Media dio nacimiento a la marca como precursora de sus funciones ulteriores. La era preindustrial había desarrollado ya toda una praxis - especialmente empírica-

de la marca y sus usos; el industrialismo occidental descubrió la marca como un factor fundamental en el desarrollo de los negocios, pero **no sería hasta principios del siglo XX, con el impulso de la imprenta, el transporte y la distribución, que la marca tomaría su estatuto económico privilegiado y sus posiciones en el sistema de las sociedades de consumo.**

Hoy como ayer, la marca no es sólo algo que sirve para identificar un producto, también es un instrumento de protección legal. La marca se puede registrar, a fin de evitar que los competidores puedan utilizar el nombre con el que se identifica una comunidad y sus productos y aprovecharse así del prestigio del que pueda tener.



La Marca del Egipto Faraónico

Es un dato significativo, que una persona neófito en Historia del Arte, pueda reconocer en cualquier museo del mundo las manifestaciones de esa civilización.

Lo que diferencia a los Egipcios, de otras comunidades, no son sólo sus productos, sino su especial mirada y representación del mundo y de lo Humano, que se formaliza en su arte; la posibilidad de impactar el espíritu humano a partir del color y las formas.

La mirada del mundo vivifica esa identidad que fluye.

Como nos cuenta el Dr. Fernand Schwarz

“Toda imagen del mundo tiene como

objetivo hacer coexistir los componentes contradictorios de la vida. La complejidad de una imagen del mundo le permite integrar las tres dimensiones de la conciencia.

– La *dimensión cósmica* que asegura la unión entre los individuos, el grupo y la naturaleza, es decir, entre lo local y lo global, lo particular y lo universal. Esta unión, que encontramos en todos los mitos de la creación, puede resumir toda relación entre el Cielo y la Tierra que confiere la dimensión vertical, la jerarquía entre las cosas.

– La *dimensión social* que une el individuo al grupo, y viceversa. De esta dimensión horizontal depende la cohesión de la sociedad, la condición de la unión material pero también la necesidad de justicia y de orden.

– La *dimensión individual* que asegura la unión del hombre consigo mismo, en tanto conocimiento de sí y afirmación de sí mismo. Es la que da la dimensión de profundidad a la imagen del mundo. Es la matriz de toda libertad y creatividad.

Características de su expresión marcaria:

Representación del mundo

Buscar armonía

Integrar los contrarios

Hay vida - Hay movimiento = Ciclos de la vida

Dioses con caras de animal = gran capacidad para significar y comunicar conceptos y valores

Propiedades de la manifestación

Nombre: Quién = Portador de identidad

Función: Para qué sirve

Atributo: Cómo se expresa

Osiris por ejemplo, no el Dios del río Nilo, sino

el Dios de la Crecida, en el que se manifiesta la ley del eterno retorno.

Canon de la representación Humana

Si bien su postura a partir de una figura plana no parece natural, la estética egipcia emana un misterio que nos atrae.

Pese a lo hierático (solemne, sagrado) que la fija, hay un movimiento que la vivifica.

Cada miembro aparece en función de su dimensión más ancha.

Están significando la imagen ideal, el arquetipo del Hombre espiritual.

Nadie puede observar a una persona de perfil de frente y de espalda, es decir en su totalidad.

El objetivo de llegar a una percepción de la totalidad más allá de las apariencias, formalizar las dos dimensiones de la existencia.



Veremos pues en la gráfica:

La cabeza de perfil

Los ojos de frente

Las caderas $\frac{3}{4}$ de perfil (como si el cuerpo hiciese una torsión en espiral).

La energía obtenida a través de la espiral contiene la potencia mágica del movimiento que liberado permite cambiar de plano.

Es como si la energía del cuerpo doblase 90° a partir de su soporte físico, permitiéndole pasar a una nueva dimensión.

Como mucho más tarde el artista Pablo Picasso a través del cubismo, la imagen del cuerpo humano intenta reflejar todos los aspectos de su existencia.

La Comunidad como propuesta / País – Región – Ciudad

Desde el enfoque antropológico, como se interpreta la competitividad de una comunidad:

Se interpreta desde el activo que representan los **Capitales Simbólicos**.



Capital Cultural

Es la energía del imaginario de una comunidad, dispuesta a emprender, a construir realidad.

Se manifiesta por la disposición para incorporar las mejores prácticas; las mejores respuestas a entornos cambiantes y desafiantes.

Su potencialidad simbólica se expresa en la percepción de una fuerte identidad, que le permite a la comunidad representarse a sí misma y a partir de allí proyectarse con esperanza hacia el futuro.

La dinamización del potencial de su gente, especialmente de sus dirigentes, le permitirá afrontar la incertidumbre, lo ambiguo y lo complejo. Aún no sabe lo que va a hacer, pero el compromiso es hacer lo que se deba hacer.

Si quisiéramos definir lo que es la dirección,

diríamos que es el arte de crear relaciones dinámicas y creativas entre los individuos, su entorno y las situaciones que deben enfrentar; desplegando y articulando un conjunto de actitudes y comportamientos del mando responsable, con el fin de llevar a cabo una estrategia.

Capital Estratégico

Para sostener un Discurso de Competitividad, que genere la mística de una comunidad, orientada por la necesidad de lograr excelencia en sus acciones y objetivos; es necesario establecer una causa trascendente, una fuente de energía que está más allá de sus integrantes que son quienes las construyen y sostienen.

Esa narrativa que instala el sentido de las cosas para una comunidad, que nos referencia de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos, es su **Mito Competitivo**.

En él se instalan las creencias que nos cuentan quién y cómo somos, permitiendo ante lo nuevo, alinear energías y objetivos a sueños compartidos.

Estrategia Marca Comunidad

Es la construcción discursiva que tiene como referencia elementos paradigmáticos de una comunidad, resaltando y ponderando las competencias esenciales que hacen posible su diferenciación.

El relato da sostén a la misión, al referir permanentemente a la intención estratégica y al posicionamiento; actúa como soporte de la identidad colectiva – individual y es renovada a través de Ritos y Símbolos.

Para describir su efecto, a modo de metáfora pensemos en un rayo laser; podríamos decir que es sólo luz, pero con una característica diferencial excluyente, la potencialidad de sus electrones ha crecido por la estimulación coordinada que los ha llevado a órbitas

superiores. Generando en el proceso de radiación, energía extremadamente intensa, direccionada y con mínima dispersión.

De manera análoga, el Mito Competitivo permite que la energía del imaginario para emprender tenga sentido, foco y dirección; posibilitando la sinergia de una gestión responsable, coordinada y solidaria.

Reseña de consideraciones a observar

Qué hacemos, viene después de quiénes somos, cómo y para qué somos; por ello más allá de lo que una comunidad genera, debe saber presentarse a sí misma, narrando sutilmente las energías de su comunidad.

En toda comunicación, - para decirlo en términos antropológicos - no se le hablará al Homo Faber, el que busca productos; sino al Sapiens Sapiens, el que busca sentido.

Se debe buscar por lo tanto narrar las cualidades, a través de un símbolo insignia, abanderado de toda representación, para poder trascender las características ligadas a la denotación (código arbitrario); ya que el mundo simbólico siempre se derrama sobre el físico saturándolo de significado.

La imagen que se pretende proyectar como narración de identidad, para poder generar impacto, inevitablemente deberá manifestar unicidad y diversidad.

Una representación unilateral, no agota su complejidad, sino que son visiones desde una perspectiva, cada una de las cuales puede contener un aspecto de la realidad. **El desafío consiste en integrar sus contrarios desde una reflexión teórica que impulse acciones sinérgicas y que éstas puedan ser traducidas a narrativas lingüísticas, visuales y simbólicas.**

IDENTIDAD E IMAGEN DE LA CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA

Ideas para la construcción de una marca ciudad

1. Introducción

Desde hace dos décadas, muchas ciudades han aplicado los métodos y técnicas del marketing a la ciudad, lo que se ha llegado a conocer como city marketing y marca ciudad, aspectos que en la actualidad ocupan un lugar importante en las agendas de los gobiernos municipales.

Para llegar a este punto, previamente las ciudades han tenido que experimentar mejora sustancial en su infraestructura general, principalmente de transportes y comunicaciones así como el desarrollo de tecnologías e informática de las comunicaciones, condiciones que han conducido a una mejora en las inversiones, mayor flujo de turistas y de residentes, y como consecuencia aparece la competencia para el mercado de ciudades.

Desde esta perspectiva el city marketing y la marca ciudad, tienen el propósito de atraer inversiones, vender productos o promocionar las exportaciones, atraer residentes y atraer a la clase creativa (talento).

Las gestiones que optan por el city marketing, sostienen que las ciudades deben gestionarse bajo los criterios de las empresas, lo que significa asumir riesgos, promover iniciativas e innovar y obviamente utilizar las herramientas de la gestión empresarial para el diseño de sus estrategias y el fortalecimiento de su competitividad.

Sin embargo, las mayores críticas que se le hacen a muchas ciudades que han aplicado estas estrategias es que se limitan a promocionar la ciudad a través de los signos externos de la marca ciudad: lema y logotipo, sin tener una estrategia global de desarrollo e implementación de la marca y descuidando elementos complementarios fundamentales, como lo son las estrategias de comunicación orientadas a establecer cambios en el comportamiento de los potenciales y actuales clientes de la ciudad en el largo plazo y principalmente olvidando enmarcar todo el trabajo bajo una estrategia general con visión

Ambas cosas son elementos importantes de la estrategia para diseñar y gestionar la marca ciudad, pero dado que la tarea

Ingrid Steinbach Méndez
Comunicadora Social. Docente y Decana de la Facultad de Humanidades y Comunicación de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. UPSA.

ingridsteinbach@upsa.edu.bo

resulta compleja, necesariamente se requiere de un trabajo interdisciplinario que involucre a tres sectores de la sociedad: el sector académico, el sector empresarial y el sector público, así la marca ciudad y las estrategias complementarias que se definan, será el producto de la realidad, pero también de los sueños y aspiraciones de la comunidad.

Hermenegildo Seisdedos, Director del Foro de Gestión Urbana del Instituto de empresa de Madrid, España, (1) considera que la marca es una promesa, por lo tanto señala que mediante una investigación, se debe determinar cuál es tal promesa, que debe estar basada en los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella. Luego se debe articular cuál es el proyecto de ciudad, hacia dónde se proyecta en el futuro y por último dar directrices a cerca de la expresión de la marca en torno a los tres ejes fundamentales:

- a) Análisis de la condición física de la ciudad.
- b) Proyectar la identidad en forma de imagen. (estudio de los valores, actitudes, percepciones sobre la ciudad)
- c) Diseño material de la marca y lanzamiento.

El estudio sobre las actitudes y percepciones sobre la ciudad, se constituye por lo tanto, en un paso imprescindible para conocer tanto la identidad urbana como la imagen urbana de la ciudad.

2. Justificación y objetivos

Considerando los antecedentes mencionados, desde la Facultad de Humanidades y Comunicación de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, hemos considerado pertinente iniciar la reflexión sobre la posibilidad de construir una marca ciudad para Santa Cruz de la Sierra. El año 2008 realizamos un panel con ciudadanos conocedores de las problemáticas de la ciudad e informados sobre las estrategias de City marketing en

otras ciudades. El encuentro dejó claro que en Santa Cruz, no se ha trabajado nada en este sentido todavía. Lo único que existe es un slogan con su identidad visual, correspondiente a la *gestión municipal* liderada por el alcalde Percy Fernández: “**Santa Cruz somos todos**”.

Desde la materia Comunicación y Ciudad, de la carrera Comunicación Estratégica y Corporativa de la UPSA, nos propusimos iniciar esa parte investigativa que sugiere la metodología para la creación de una marca ciudad,

El estudio de la *identidad urbana*, supone recoger información objetiva sobre las características de la infraestructura, servicios urbanos y calidad de vida de la ciudad. Información que se puede obtener mediante diferentes fuentes y que no es el propósito de este trabajo. Lo que pretendemos aquí es conocer la **actitud** o percepción de la gente (en base a cómo vive y siente la ciudad) precisamente sobre esos aspectos que hacen la identidad urbana. Estas actitudes contribuyen sustancialmente en la definición de dicha identidad.

Complementariamente se pretende identificar la **imagen urbana**, aquella imagen prospectiva y pública que cualifica y personifica a la ciudad desde la percepción de los ciudadanos.

De la vinculación entre identidad urbana e imagen urbana es posible acercarnos a la real identidad compartida sobre la ciudad, en la perspectiva de utilizar estos resultados en un futuro proyecto que permita trabajar la Marca ciudad de Santa Cruz.

3. Procedimiento

Entre los diferentes públicos estratégicos de la ciudad (inversionistas, turistas, administradores públicos de la ciudad y ciudadanos) que se recomienda consultar para este propósito, decidimos iniciar la consulta con los ciudadanos en general, incluyendo entre ellos un grupo de extranjeros visitantes.

De esta manera, el segundo semestre 2008 en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, se realizó una encuesta a trescientas personas, hombres y mujeres bolivianos y extranjeros mayores de 18 años, de diferente nivel socioeconómico, elegidos bajo el criterio de cuotas considerando el sexo, edad y condición socioeconómica. En consecuencia, el tipo de muestra es no probabilística y el tamaño fue elegido arbitrariamente, considerando que esa cantidad de encuestados nos permitirá obtener una tendencia bastante cercana a la actitud de la población en general.

Para recoger la información se elaboró un cuestionario utilizando la técnica del diferencial semántico que consiste en la elaboración de una escala bipolar en base a una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del sujeto.

Primero se identificó los diferentes y más significativos ámbitos (variables dependientes) sobre los cuales se quería solicitar la actitud de la población y que estuvieran relacionados con las características de la ciudad y su gente y luego se elaboró una serie de diferentes adjetivos calificativos (atributos) o afirmaciones bipolares (positivas y negativas) para cada ámbito o variable a medir. Los encuestados debían señalar su nivel de acuerdo o desacuerdo (entre 7 y 1) con las afirmaciones presentadas. 7 representa muy favorable y 1 muy desfavorable.

Las variables dependientes consideradas para determinar la identidad urbana de la ciudad desde la real y cotidiana vivencia de la ciudad fueron:

- La actitud frente a la **ubicación geográfica y medio ambiente** de la ciudad.
- La actitud frente a los **servicios básicos, infraestructura y equipamiento** de la ciudad.
- La actitud frente a los **atractivos turísticos y culturales** de la ciudad .

- La actitud frente al **gobierno de la ciudad** .
- La actitud frente a la **economía en la ciudad**.
- La actitud general frente a la **actividad central** que caracteriza a la ciudad.

Mientras que para medir la imagen urbana (prospectiva y pública de la ciudad) se utilizó el mismo tipo de escala, pero con atributos más generales en base a la percepción con la que se siente, sueña y se desea proyectar la ciudad. Adicionalmente se pidió caracterizar a la ciudad como centro de alguna actividad destacada, todo esto con el propósito de identificar desde diferentes ángulos, la imagen preponderante de la ciudad en la mente de los ciudadanos.

Para completar la consulta se solicitó a cada encuestado escribir una palabra, frase o slogan con el que le gustaría promocionar a la ciudad. Antes de aplicarse, el cuestionario fue revisado por tres profesionales conocedores de la problemática de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

El procesamiento de la información se hizo con la ayuda del programa SPSS. Se obtuvo estadísticas descriptivas (medias) de las escalas de actitud y adicionalmente se elaboraron cuadros de frecuencia de cada variable y tablas de contingencia.

4. Análisis de los resultados

4.1 Perfil de los encuestados

De los 300 encuestados, 210 resultaron ser cruceños, 47 extranjeros (la mayoría visitante temporal, se los buscó específicamente) y 43 resultaron ser oriundos de otros departamentos del país con tiempo de residencia variable en Santa Cruz. En cuanto al nivel de instrucción, la mayoría (66%) tiene formación universitaria (completa o por terminar), 14% técnico superior, 11% bachilleres y el resto 9% entre primaria y secundaria incompleta.

Cuadro N° 1: Actitud frente a factores de la identidad urbana de la ciudad

Promedio actitud sobre economía de la ciudad	300	1,00	6,80	4,61	1,04
Promedio Actitud sobre servicios básicos, infraestructura y equipamiento	300	1,00	7,00	4,54	1,04
Promedio actitud sobre atractivos Turísticos de Santa Cruz	300	1,00	6,80	4,46	1,22
Promedio actitud sobre gobierno de la ciudad	300	1,00	5,71	4,25	0,84
Promedio actitud sobre ubicación geográfica y medio ambiente	300	1,83	7,00	4,21	0,95

Un poco más de la mitad (55%) de la población encuestada son mujeres y el restante 45% son hombres. Mientras que la edad de la mayoría (66%) corresponde a los 18 a 35 años, un 18% a los de 36 a 45 años y un 14% a los mayores de 46 años. De tal manera que la actitud y opinión recogida procede en buena medida de gente relativamente joven de la ciudad.

Existe bastante coincidencia entre las actitudes de los hombres y de las mujeres, así como entre los jóvenes y los mayores. Las diferencias tampoco son sustanciales cuando se trata de la procedencia geográfica de los encuestados.

La actitud de la mayoría de los encuestados frente a la identidad urbana, (objetiva) es menos favorable que la actitud frente a la imagen urbana (subjetiva, pública). Sobre esta última se pudo identificar tres grupos de actitudes frente a la ciudad. Una actitud muy favorable (aproximadamente un 70%) una actitud neutra (aproximadamente un 15% y una actitud desfavorable (otro 15%).

La distribución de las posiciones en los diferentes niveles de actitud tiene mucha coincidencia entre las tres variables sociodemográficas consideradas. Incluso estas coincidencias se pueden observar en la porción de la población (alrededor del 15%) que tuvo actitudes más desfavorables sobre la ciudad.

4.2 Actitud frente a la identidad urbana de la ciudad de Santa Cruz

Para esta parte, vamos a entender identidad urbana como el resultado de las percepciones sobre lo que la ciudad es, tiene y ofrece a los ciudadanos que la usan y disfrutan. Desde esta perspectiva la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, ha sido calificada entre regular y buena por los ciudadanos encuestados, (un promedio general de 4.29 en la escala de 1 al 7). (Cuadro N°1)

El aspecto que tiene mayor calificación es la **economía de la ciudad**, seguida de los servicios básicos, infraestructura y equipamiento, en

Cuadro N° 2: Actitud frente a la economía de la ciudad

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Ofrece oportunidades de negocios	300	1,00	7,00	5,03	1,36
Circula fácilmente el dinero	300	1,00	7,00	5,01	1,30
Se consigue fácilmente trabajo	300	1,00	7,00	4,36	1,34
Tiene buenos estándares de calidad de vida	300	1,00	7,00	4,34	1,28
Favorece el rápido enriquecimiento	300	1,00	7,00	4,31	1,27
Promedio actitud sobre economía de la ciudad	300	1,00	6,80	4,61	1,04

Cuadro N° 3 : Actitud frente a los servicios básicos, infraestructura y equipamiento de la ciudad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Excelente oferta comercial, industrial	300	1,00	7,00	4,95	1,29
Excelentes servicios básicos	300	1,00	7,00	4,81	1,32
Buena infraestructura social, deportiva y recreativa	300	1,00	7,00	4,61	1,23
Excelente infraestructura cultural (centros, teatros, museos, bibliotecas)	300	1,00	7,00	4,56	2,56
Excelente sistema de transporte público (micros, taxis, trufis)	300	1,00	7,00	3,76	1,58
Promedio Actitud sobre servicios básicos, infraestructura y equipamiento	300	1,00	7,00	4,54	1,04

tercer lugar se encuentran los atractivos turísticos, luego viene el gobierno de la ciudad y por último la ubicación geográfica y el medio ambiente. Sobre el lugar que ocupan estos últimos dos factores existe una explicación que se realiza al momento de analizar en detalle el cuadro respectivo. (Cuadro N° 2)

La favorable percepción para que la economía de la ciudad se encuentre en primer lugar está sustentada principalmente en la buena capacidad de la ciudad para ofrecer oportunidades de negocios, y favorecer la fácil circulación del dinero. Mientras que las posibilidades de conseguir fácilmente trabajo, los buenos estándares de calidad de vida y favorecer el rápido enriquecimiento, son elementos que si bien ayudan parcialmente a la percepción de una buena economía de la ciudad, su calificación por debajo de la media, pueden estar indicando desigualdades

importantes tanto en la distribución de la riqueza como en el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos. (Cuadro N° 3)

Esta variable, estratégica para fundamentar la construcción de la marca ciudad, todavía deja mucho que desear según los resultados obtenidos (4.54 sobre siete). A pesar de ello, los resultados permiten ratificar al factor económico (oportunidades) como elemento principal de identidad urbana. Así lo demuestra el lugar que ocupa la oferta de infraestructura comercial e industrial. El segundo puesto de los servicios básicos, puede estar señalando importantes logros en la gestión de los servicios existentes, pero no necesariamente en las facilidades para el acceso a ellos (ej. Tarifas altas).

En cuanto a la actitud frente a la infraestructura social, deportiva y recreativa existe una percepción regular a buena, calificación que

Cuadro N° 4: Actitud frente a los Atractivos turísticos de Santa Cruz

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Atractivos turísticos Cautivantes	300	1,00	7,00	4,75	1,53
Atractivos turísticos de Interés Internacional	300	1,00	7,00	4,51	1,64
Atractivos turísticos Abundantes	300	1,00	7,00	4,46	1,49
Atractivos turísticos Accesibles	300	1,00	7,00	4,41	1,39
Atractivos turísticos Conocidos	300	1,00	7,00	4,17	1,51
N válido (según lista)	300				
Promedio Atractivos Turisticos de Santa Cruz	300	1,00	6,80	4,46	1,22

Cuadro N° 5 : Actitud frente a la ubicación geográfica y medio ambiente de Santa Cruz

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Ciudad de Ubicación Privilegiada	300	1,00	7,00	5,47	1,22
Ciudad Moderna	300	1,00	7,00	5,06	2,38
Ciudad Fragmentada	300	1,00	7,00	4,24	1,32
Ciudad Ordenada	300	1,00	7,00	3,83	1,46
Ciudad Limpia	300	1,00	7,00	3,40	1,46
Ciudad de Fácil Circulación	300	1,00	7,00	3,25	1,47
N válido (según lista)	300				
Promedio actitud sobre ubicación geográfica y medio ambiente	300	1,83	7,00	4,21	0,95

de igual manera reconoce algunos logros importantes, pero ante todo, parece expresar debilidades en la inversión, gestión y el acceso a estos servicios. Lo mismo se puede señalar de la infraestructura cultural, que está en condiciones mucho más desventajosas.

El servicio que reprueba en este sector es el servicio de transporte público, que está muy por debajo de la media. Este resultado debe llamar la atención de las autoridades y de los empresarios del transporte para dar a la ciudad un transporte de calidad, ordenado, y accesible. (Cuadro N° 4)

Los atractivos turísticos de Santa Cruz ocupan el tercer lugar de la percepción de los encuestados. Con una calificación entre regular y buena, los atractivos turísticos de Santa Cruz son considerados cautivantes

y de interés internacional, relativamente abundantes, pero no tan accesibles ni tan conocidos.

Aunque no pertenecen a la ciudad, sino al Departamento de Santa Cruz, las Misiones Jesuíticas de Chiquitos concentran la mayor atención de la gente cuando se habla de los atractivos turísticos de Santa Cruz. Los problemas de accesibilidad y la promoción de los atractivos turísticos se convierten en los puntos débiles que se debe superar. (Cuadro N° 5)

La ubicación geográfica privilegiada de la ciudad, es el atributo particular con mayor calificación en toda la encuesta, incluso por encima de las oportunidades de negocio y la facilidad para la circulación de dinero, atributos que se encuentran en el cuadro

Cuadro N° 6: Actitud sobre el gobierno de la ciudad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Gobierno Democrático	300	1,00	7,00	4,70	1,21
Gobierno Participativo y comunicativo	300	1,00	7,00	4,44	1,16
Gobierno Comprometido con los problemas de la comunidad	300	1,00	7,00	4,23	1,24
Gobierno Honesto	300	1,00	7,00	4,15	1,23
Gobierno Transparente en su gestión	300	1,00	7,00	4,10	1,19
Gobierno Ordenado en su estructura	300	1,00	7,00	4,09	1,20
Gobierno Eficiente en su administración	300	1,00	7,00	4,04	1,16
Promedio actitud sobre gobierno de la ciudad	300	1,00	7,00	4,25	0,84

dedicado a la economía, y cuyo promedio de todas sus variables nos ha permitido asignarse inicialmente el primer lugar.

Debemos reconocer que colocar juntos: ubicación geográfica y medio ambiente, no ha sido lo más pertinente, pues ha ocasionado el bajo promedio general de esta variable y definitivamente son dos cosas diferentes y deberían medirse de manera separada. Sin embargo, el resultado particular nos permite aislarlo y compararlo con el resto de los atributos de manera independiente o en conjunto.

Siguiendo con los atributos de este cuadro, la calificación de ciudad moderna también es importante. Mientras que cuando se habla del orden, la limpieza y la facilidad de circulación en la ciudad, definitivamente los ciudadanos reprueban a la ciudad y es donde hace falta mucho trabajo. (Cuadro N° 6)

El gobierno de la ciudad es considerado "relativamente democrático" y en menor medida "participativo y comunicativo", cualidades que están por encima del promedio del cuadro, pero que dejan ver debilidades en la gestión así como en su función de facilitar el ejercicio de derechos ciudadanos más

allá del derecho al voto para elegir a los representantes del municipio.

Por debajo de la media, aunque sin llegar a un nivel muy desfavorable, se encuentran otros elementos que inciden en lo dicho anteriormente. El compromiso con los problemas de la comunidad, la honestidad del gobierno y transparencia en la gestión, así como el orden en su estructura y la eficiencia en su administración, (en ese orden) son factores que preocupan a los ciudadanos y no contribuyen a una imagen saludable de la ciudad.

4.3 Imagen urbana de la ciudad

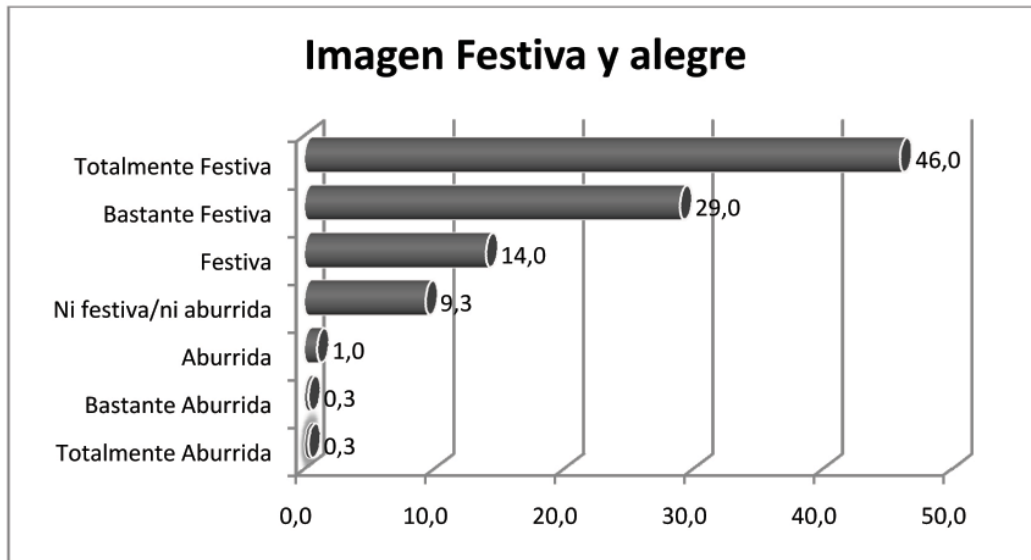
Ahora pasamos a describir los resultados de las preguntas relacionadas a la imagen que los encuestados tienen sobre de la ciudad. (Cuadro N° 7)

Para los encuestados hombres y mujeres de todas las edades, tanto cruceños, del resto del país, como extranjeros, la ciudad de Santa Cruz tiene principalmente una imagen **Festiva y Alegre**, atributo cuya media (6.07) es la que más se acerca al puntaje máximo de la escala de actitud: "muy favorable" (que es 7).

Cuadro N° 7: Estadísticos generales sobre imágenes de ciudad

	N	Mínimo	Máximo	Media
Imagen Festiva y alegre	300	1,00	7,00	6,07
Imagen Emprendedora	300	1,00	7,00	5,51
Imagen Acogedora	300	1,00	7,00	5,48
Imagen Que ofrece oportunidades	300	1,00	7,00	5,35
Imagen Atractiva y bonita	300	1,00	7,00	5,28
Imagen Próspera y desarrollada	300	1,00	7,00	5,07
Imagen Contemporánea, vanguardista, actualizada en sus gustos	300	1,00	7,00	5,01
Imagen Global	300	1,00	7,00	4,80
Imagen Tolerante	300	1,00	7,00	4,63
Imagen Culta	300	1,00	7,00	4,63
Imagen Incluyente	300	1,00	7,00	4,57
Imagen Segura	300	1,00	7,00	3,91

Gráfico N° 1



Sin embargo, esta imagen no está sola, le sigue muy de cerca otras cualidades que casi compiten en ocupar el siguiente lugar y se convierten en imagen "favorable" de la ciudad (con una media mayor de cinco y menor de 6); ellas son: la imagen **emprendedora**, (5.51 puntos sobre 7), la imagen

acogedora (5.48), la imagen que **ofrece oportunidades** (5.35 sobre 7 puntos), imagen **atractiva y bonita** (5.28), imagen **próspera y desarrollada** (5.07), imagen **contemporánea y vanguardista** (5.01).

Gráfico N° 2

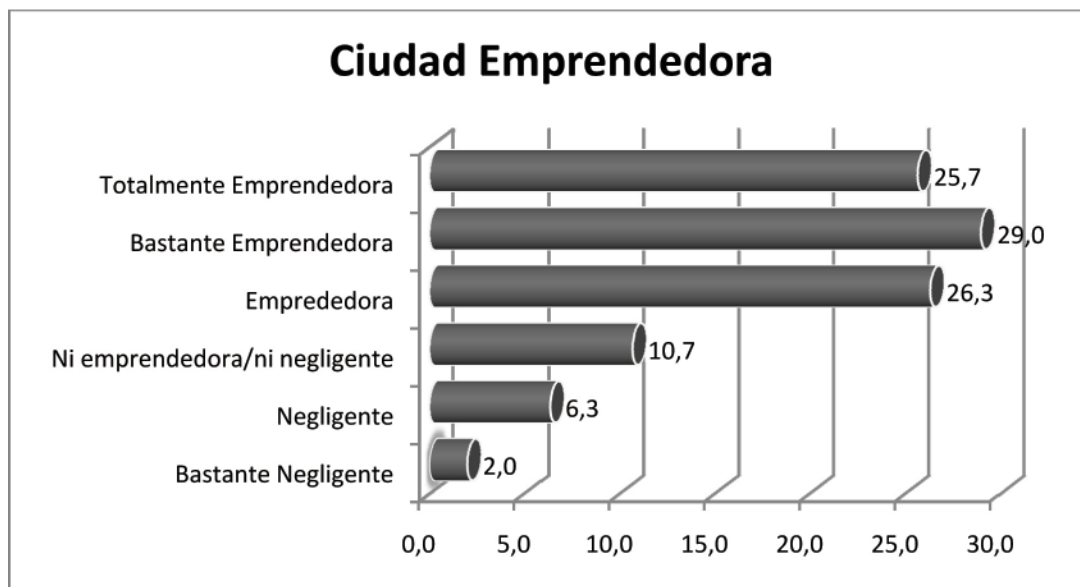


Gráfico N° 3

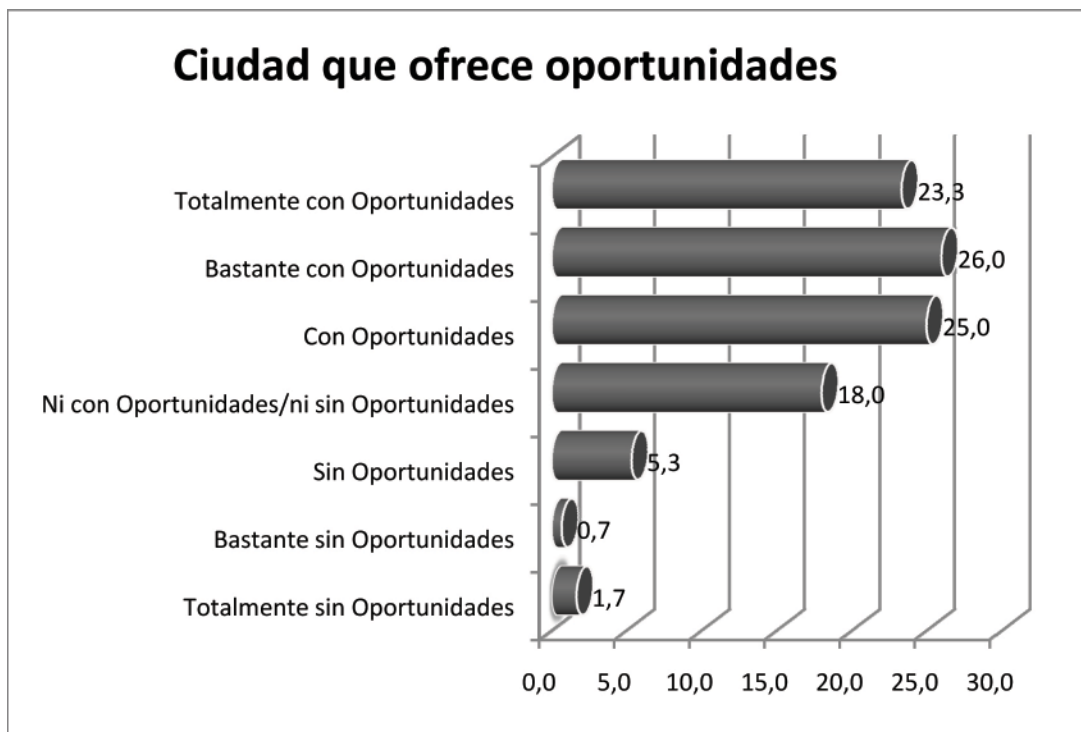
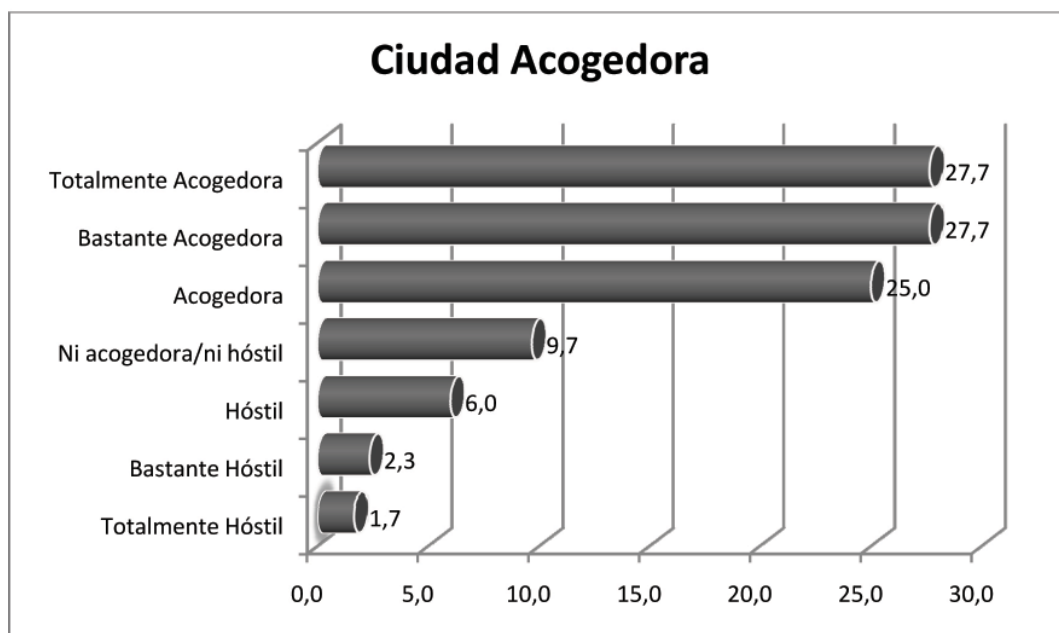


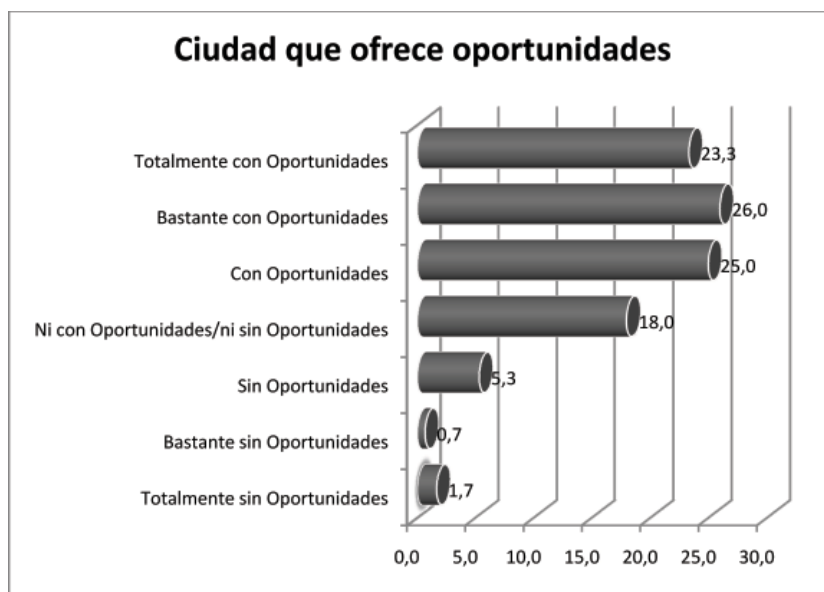
Gráfico N° 4



Considerando la real vinculaci3n entre la imagen emprendedora y la imagen que ofrece oportunidades, e inclusive (aunque en menor medida) sumando la imagen pr3spera

y desarrollada, se podr3a convenir que estos atributos constituyen una imagen consistente para ocupar el segundo lugar: **imagen emprendedora y de oportunidades.**

Gráfico N° 5



Para el tercer lugar podríamos hacer algo similar vinculando la **imagen acogedora** y la imagen **atractiva y bonita** (10.76). Aunque la imagen acogedora se refiere más a la actitud sobre gente que vive en la ciudad y la imagen atractiva y bonita se refiere a los atractivos naturales de la ciudad, en la conciencia colectiva, con frecuencia ambas imágenes se fusionan y/o se confunden provocando una positiva imagen de **ciudad linda y acogedora** (por su gente y sus atractivos naturales).

Aquí es necesario aclarar que aunque las medias han sido obtenidas de manera independiente para cada atributo y no

necesariamente se constituyen en frecuencias acumulables, nos tomamos la libertad de juntarlas con la finalidad de ayudarnos a agrupar atributos más o menos similares que nos ayuden a concretar una imagen más definida.

En un tercer grupo de actitudes cuyas medias están en + de 4 y - de 5 y que se consideran "ni favorable, ni desfavorable" encontramos a la ciudad de imagen global, (4.80), imagen tolerante (4.63), imagen culta (4.63) e imagen incluyente (4.57).

Gráfico N° 6

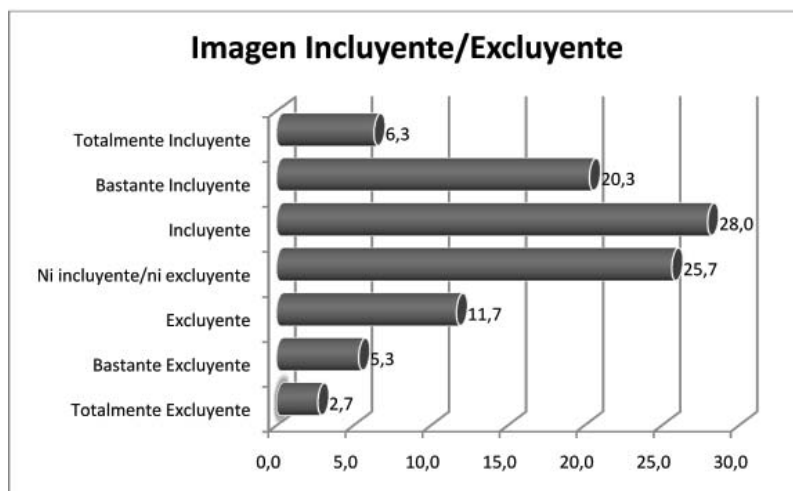
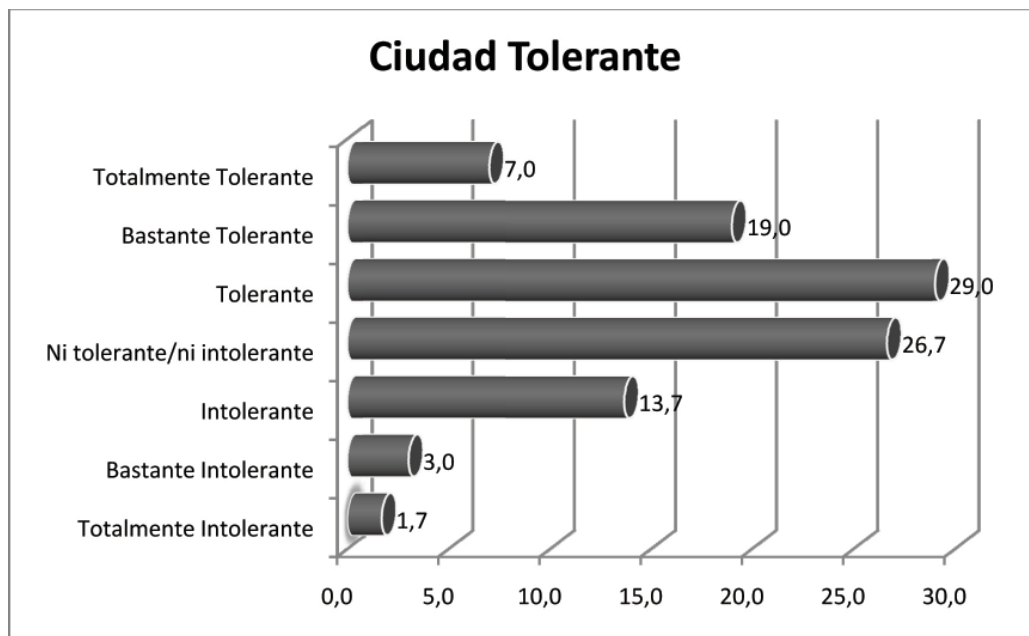


Gráfico N° 7



De acuerdo a su ubicación y calificación en la escala de actitud, estos últimos atributos (ciudad incluyente y tolerante) no pueden considerarse necesariamente una fortaleza de la ciudad, pero tampoco es su debilidad principal, aunque son asuntos que requieren la atención de la ciudad y sus autoridades.

Lo mismo sucede y con mayor razón con la imagen de "ciudad segura" y "ciudad limpia", que se encuentran en último lugar con una calificación desfavorable. Es decir, que en temas de seguridad, la ciudad reprueba frente a los ciudadanos y por consiguiente, se convierte en un serio impedimento para la construcción de una marca ciudad.

Gráfico N° 8

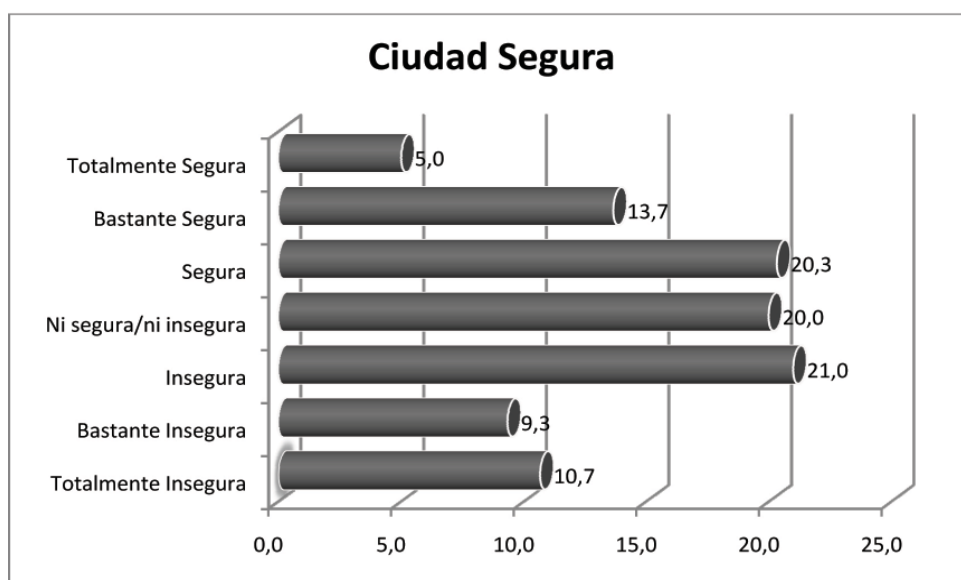
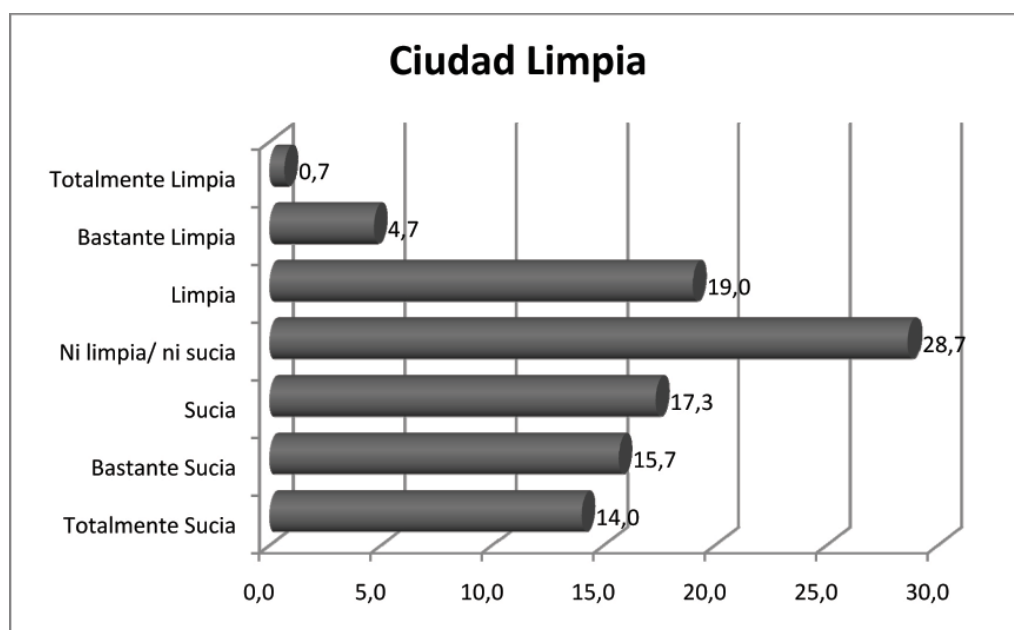


Gráfico N° 9



4.4 Resumen de ideas sugeridas para promocionar la ciudad

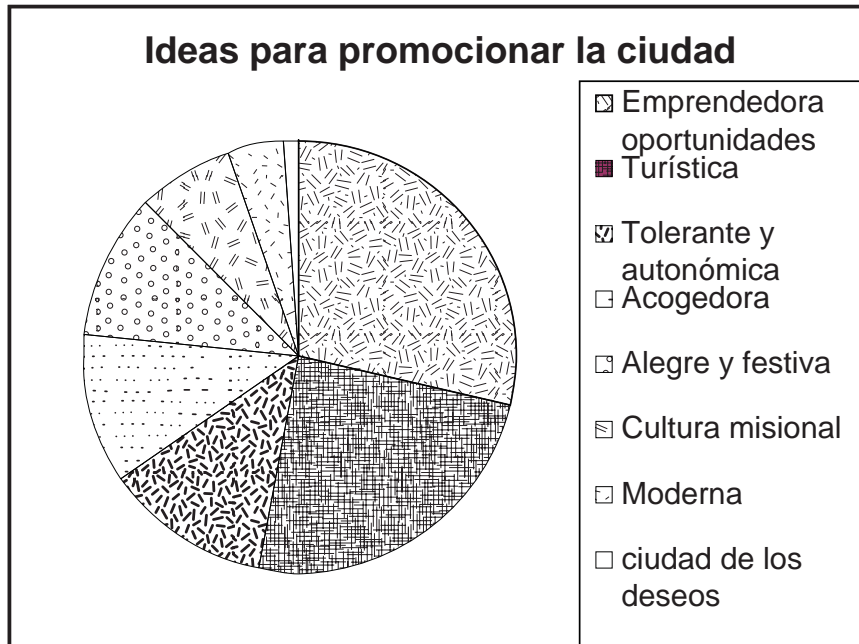
De los 300 encuestados solo 167 se animaron a escribir una frase o idea con la que promocionaría a la ciudad de Santa Cruz. La sumatoria de las ideas expresadas libremente hace referencia a los mismos atributos medidos en la escala de actitud, sin embargo, difieren en el orden de ubicación de las preferencias.

Aquí encontramos en primer lugar la idea de ciudad **emprendedora y de oportunidades**, seguida muy de cerca por la **ciudad turística** (linda por sus atractivos naturales, geografía,

comida). A esta idea de ciudad turística podríamos añadirle las respuestas expresadas como ciudad de cultura misional.

Se sabe que las Misiones Jesuíticas no están ubicadas precisamente en la ciudad de Santa Cruz, sino en una de las provincias del departamento de Santa Cruz, pero siendo una fortaleza del departamento se la asume como parte de la ciudad principal. Es muy probable que al escribir las frases vinculadas a los atractivos turísticos de la ciudad, muchos de los encuestados estaban pensando también en las misiones jesuíticas. De tal manera que si sumamos ciudad turística (40) más ciudad

Ciudad EMPRENDEDORA/ DE OPORTUNIDADES /DESARROLLADA	48
Ciudad TURÍSTICA (linda por su naturaleza, geografía, comida)	40
Ciudad CIUDAD POLÍTICA (diversa, diferente, luchadora por su autonomía)	21
Ciudad HOSPITALARIA /ACOGEDORA	19
Ciudad ALEGRE Y FESTIVA	18
Ciudad de CULTURA MISIONAL	12
Ciudad MODERNA/CONTEMPORÁNEA	7
Ciudad de los DESEOS	2
Total	167



de cultura misional (12) , este atributo de ciudad **turística- misional** quedaría en primer lugar, como idea de los encuestados para promocionar la ciudad. Esta propuesta es fruto del orgullo que siente el cruceño por las Misiones de Chiquitos, pero también puede ser producto de su exposición a los reiterados mensajes mediáticos que se han dado en los últimos años para promocionar las iglesias jesuíticas como patrimonio universal. De todas maneras se constituye en un factor sólido, permanente y sostenible en el tiempo como para utilizarlo en una marca ciudad.

Siguiendo con las propuestas de ideas, en tercer lugar aparece algo interesante y que sin lugar a dudas es fruto de la coyuntura política y social que vive el país y particularmente nuestra región oriental. Se presenta la imagen de una **ciudad política**, concepto que arbitrariamente decidimos utilizar para aglutinar todas las expresiones como ciudad *tolerante, diversa* y que lucha por su *autonomía*.

No hay duda que para los cruceños es fundamental en este momento destacar estas cualidades que evidentemente existen, aunque no necesariamente tengan altas calificaciones,

como se lo evidencia en la escala de actitud. Como no están consolidados, resulta un poco difícil considerar estos atributos como fortaleza y con capacidad de sostenerse en el tiempo.

Luego viene la propuesta de ciudad **hospitalaria y acogedora** (19) y casi en el mismo nivel, ciudad **festiva y alegre** (18). Ambos grupos de atributos pueden considerarse consolidados en la realidad y en la conciencia colectiva de los ciudadanos.

4. 5 Actitud frente al tipo de centro que caracteriza a la ciudad de Santa Cruz

Este cuadro en base a una escala de actitud del 1 al 5, nos sirve para buscar desde otro ángulo la imagen de la ciudad que prevalece con más consistencia. Nuevamente aparece en primer lugar la imagen de ciudad desde la perspectiva económica. Aquí se califica a la ciudad como centro comercial/ empresarial y centro industrial y financiero que corresponde a la imagen emprendedora y que ofrece oportunidades del anterior cuadro.

4. 5 Actitud frente al tipo de centro que caracteriza a la ciudad de Santa Cruz

Santa Cruz es un Centro Comercial y Empresarial	300	1,00	5,00	3,45	1,26
Santa Cruz es un Centro Industrial y financiero	300	1,00	5,00	3,37	1,15
Santa Cruz es un Centro de la Belleza y la Moda	300	0,00	5,00	3,31	1,41
Santa Cruz es un Centro Cultural	300	1,00	5,00	3,19	1,02
Santa Cruz es un Centro Turístico	300	1,00	5,00	3,17	1,13
Santa Cruz es un Centro Universitario	300	1,00	5,00	3,15	1,19
Santa Cruz es un Centro Político	300	1,00	5,00	3,12	0,99
Santa Cruz es un Centro Recreacional, deportivo	300	1,00	5,00	3,05	1,03

En segundo lugar, a diferencia del otro cuadro sobre imagen, en éste aparece con bastante fuerza la imagen de una ciudad como centro de belleza y moda. A una distancia prudente le siguen la imagen de ciudad como centro cultural, luego como centro turístico, universitario, político y por último recreacional y deportivo. Esta variedad de percepciones sobre las fortalezas que definen y distinguen a la ciudad, es también producto de ese espíritu emprendedor y de espacio de oportunidades que se ha identificado en todo el estudio.

5. Conclusiones generales

Los resultados de la consulta permiten acercarnos a las siguientes conclusiones:

1. La actitud general de la población frente a la identidad urbana de la ciudad, (lo real) no es completamente favorable debido a esas insatisfacciones e inconveniencias que observa y siente en la convivencia y uso diario de la ciudad. Su condición de ciudadano global, vinculado al mundo, muchas veces mediante flujos migratorios, o simplemente a través de las tecnologías de la información, lo vuelve más exigente en sus gustos y su calidad de vida, signo también de que empieza a tomar conciencia de sus derechos ciudadanos.
2. Las insatisfacciones con la infraestructura, los servicios, el gobierno local, la seguridad, el orden y las normas e incluso con la actitud relativamente intolerante de muchos ciudadanos, exponen debilidades

de la ciudad que se debe enfrentar oportunamente.

Tanto el sector privado como el sector público están llamados a trabajar e invertir con mayor intensidad, por separado y/o en alianza estratégica para mejorar este fundamental factor que define la calidad de vida, y también la atracción hacia la ciudad.

Elaborar una marca ciudad requiere tener resueltos en buena medida estos problemas.

3. . A pesar de los problemas todavía no resueltos, la ciudad de Santa Cruz de la Sierra tiene fortalezas naturales, materiales y espirituales que la distinguen del resto de las ciudades del país. Es así que la ubicación geográfica privilegiada y su clima templado, es considerado el principal atributo natural de la ciudad.

Por otro lado, la **economía** de la ciudad es la variable favorablemente valorada con mayor reiteración. El *espíritu emprendedor* del cruceño y los no cruceños que viven a Santa Cruz y el clima propicio para *oportunidades* de negocios, fundamentan esta elección, de la gran mayoría de los encuestados que sin lugar a dudas refleja lo que toda la población percibe y siente. Incluso los extranjeros consultados están de acuerdo con esta realidad, aunque en un porcentaje menor que los nacionales, cosa que es comprensible.

4. Existe buena (aunque no muy significativa) relación entre la *identidad urbana* (lo real) y la *imagen urbana* (pública, ideal). El atributo principal que los une es la imagen económica (**emprendedora y de oportunidades**). Atributo que también es sugerido por la mayoría de la gente para promocionar la ciudad y que igualmente se vincula con la denominación que hacen de la ciudad como centro comercial y empresarial. Es una característica bastante sólida y reconocida y que tiende a seguir fortaleciéndose en el futuro, por lo que se convierte en una importante opción para trabajar la marca ciudad.

5. Las cualidades **festiva y alegre** y **acogedora y bonita** se constituyen en el segundo y tercer lugar, considerando las diferentes consultas realizadas. Estas cualidades también son consistentes, compartidas y perdurables.

La identidad urbana destaca la geografía y la economía de la ciudad, en primer lugar, mientras que la imagen urbana (a proyectar) destaca la imagen festiva y alegre de la ciudad, por encima de la imagen emprendedora (economía).

Ambas imágenes son poderosas y están exponiendo esas dos facetas que caracterizan la identidad del cruceño moderno: los valores materiales y los valores emocionales: "trabajo y fiesta en una linda y acogedora ciudad".

6. Los **atractivos turísticos** no son considerados muy relevantes al momento de identificar la identidad urbana, pero aparecen con mucha fuerza cuando se trata de proyectar la imagen de la ciudad. Si tomamos en cuenta que se asume las Misiones de Chiquitos como "parte de la ciudad", podemos estar frente a otro atributo importante que compite y/o complementa los anteriores atributos mencionados.

7. Existe una variedad de otras imágenes o

identidades secundarias de la ciudad (belleza y moda, cultural, universitaria) que están emergiendo con vigor y que en general son el resultado del espíritu emprendedor observado, pero es posible que con el tiempo alguna(s) de ellas pueda imponerse con mayor fuerza sobre las demás y convertirse en alternativa interesante para respaldar una marca ciudad.

8. Aparte de la necesidad de trabajar en infraestructura y servicios de la ciudad que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, es muy necesario trabajar también en programas de educación ciudadana. Cuando la imagen de la ciudad aparece poco favorable, en muchos casos tiene que ver con la falta de respeto a normas y valores que permitan una convivencia más democrática, pacífica y agradable.

9. Con la información obtenida, es posible iniciar unos ejercicios en la construcción de la marca ciudad para Santa Cruz (identidad gráfica + lema), sin embargo, es recomendable continuar consultando la opinión y actitud de los otros públicos estratégicos de la ciudad (sectores productivos, culturales, vecinales, académicos, etc) y compartir los resultados con las autoridades municipales correspondientes, con la finalidad de llegar a un consenso sobre la elección definitiva del o los atributos más significativos para la construcción de la marca ciudad

Referencias

(1) Seisdedos, Hermenegildos. *"La marca ciudad como antídoto para la Bonsainización del city marketing"* En <http://citymarketing.biz/casos/la-marca-ciudad-como-antidoto-para-la-bonsainizacion-del-city-marketing> (consulta 10/08/09)

+ *Para el trabajo de campo de este estudio, se contó con el apoyo de las estudiantes de la materia Comunicación y Ciudad, (2-2008) de la Carrera Comunicación Estratégica y Corporativa de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.*

RESUMEN DE

CONSULTA A EXTRANJEROS PARA CONOCER LA IMAGEN QUE TIENEN DE LA CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA

Elaborada por Ingrid Steinbach

Se encuestó a 163 funcionarios /empresarios extranjeros que expusieron sus productos en la Feria Exposición FEXPO 2009 en Santa Cruz de la Sierra. La imagen que tienen estos empresarios no varía mucho de la imagen que tienen los propios cruceños sobre la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Festiva, acogedora, emprendedora y ciudad que ofrece oportunidades, son los atributos más relevantes que se destacan en las respuestas, seguidas por un segundo grupo de atributos donde aparece la condición atractiva, tolerante, próspera, y un último grupo donde se ubica la condición contemporánea, global, incluyente, moderna, culta y segura.

Para los empresarios extranjeros, la ciudad de Santa Cruz es un espacio importante para la venta de sus productos y también para invertir, un poco menos importante es para visitar turísticamente y menos aún para vivir.

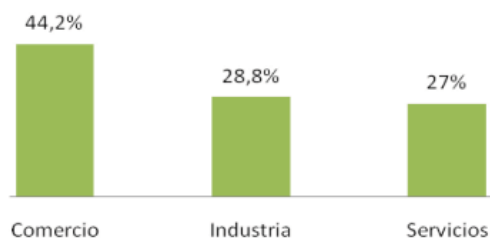
Cuadro No. 1

Sexo de los empresarios encuestados



Cuadro No. 2

Rubro en el que trabajan los extranjeros encuestados



Cuadro No. 3

Cargo que ocupa en la empresa



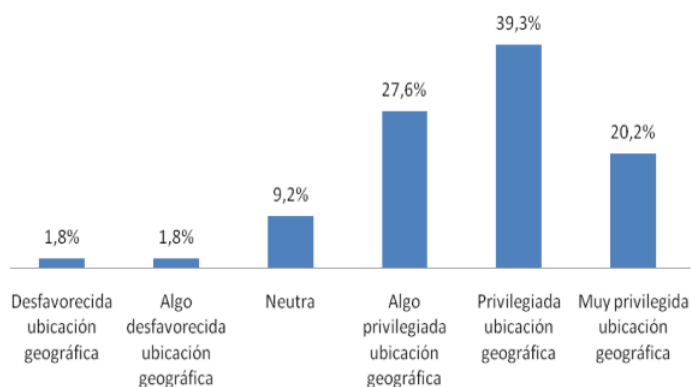
Cuadro No. 4
Imagen que tienen los empresarios extranjeros sobre la
ciudad de Santa Cruz de la Sierra y su Gente

	Mínimo	Máximo	Media
Festiva/Triste	3,00	7,00	6,3
Acogedora-hostil	3,00	7,00	6,1
Emprendedora/Negligente	1,00	7,00	5,9
Ofrece oportunidades/no ofrece oportunidades	3,00	7,00	5,9
Atractiva/fea	1,00	7,00	5,7
Tolerante/intolerante	1,00	7,00	5,4
Próspera/Pobre	1,00	7,00	5,4
Contemporánea/conservadora	1,00	7,00	5,3
Global/Local	2,00	7,00	5,2
Incluyente/Excluyente	1,00	7,00	5,2
Moderna/Tradicional	1,00	7,00	5,2
Culta/Ignorante	1,00	7,00	5,1
Segura/insegura	1,00	7,00	4,6

Cuadro No. 5
Resultados promedio sobre la identidad urbana de
Santa Cruz de la sierra según los extranjeros

	Mínimo	Máximo	Media
Promedio actitud sobre economía de la ciudad	1,4	7	5,25
Promedio Actitud sobre servicios básicos, infraestructura y equipamiento	1,2	7	4,9
Promedio actitud sobre atractivos Turísticos de Santa Cruz	1,40	6,80	4,8
Promedio actitud sobre gobierno de la ciudad	1,4	7	4,72
Promedio actitud sobre ubicación geográfica y medio ambiente	1,2	7	4,9

Cuadro No. 6
Imagen que tienen los extranjeros sobre la ubicación Geográfica
de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

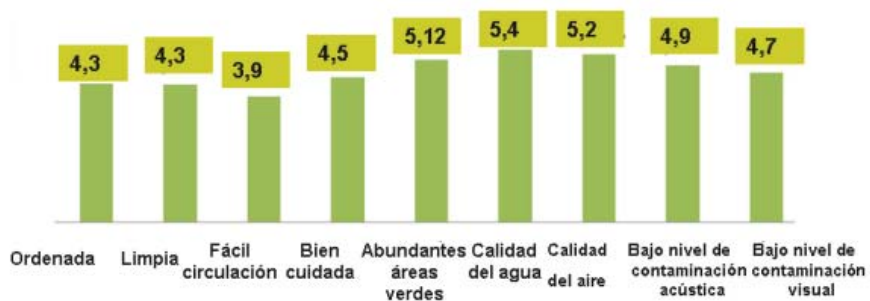


	Media	Mínimo	Máximo
Privilegiada ubicación geográfica/Desfavorecida	2,00	7,00	5,60

Cuadro No. 7

Imagen de los extranjeros sobre el medio ambiente de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

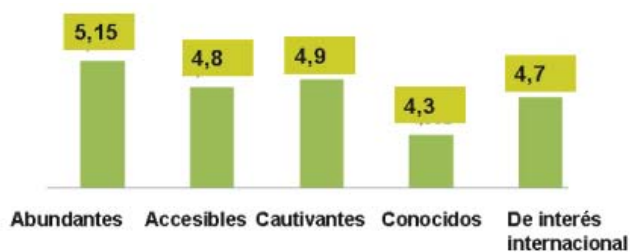
	Mínimo	Máximo	Media
Excelente/baja calidad del agua potable	2	7	5,4
Excelente/baja calidad del aire	2	7	5,3
Abundantes áreas verdes/Insuficientes áreas verdes	1	7	5,1
Bajo/alto nivel de contaminación acústica	1	7	4,9
Bajo/algo nivel de contaminación visual	1	7	4,7
Bien cuidada	1	7	4,5
Ordenada/Caótica	1	7	4,3
Limpia	1	7	4,3
Fácil circulación/difícil circulación	1	7	3,9
Promedio	1,2	7	4,7



Cuadro No. 8

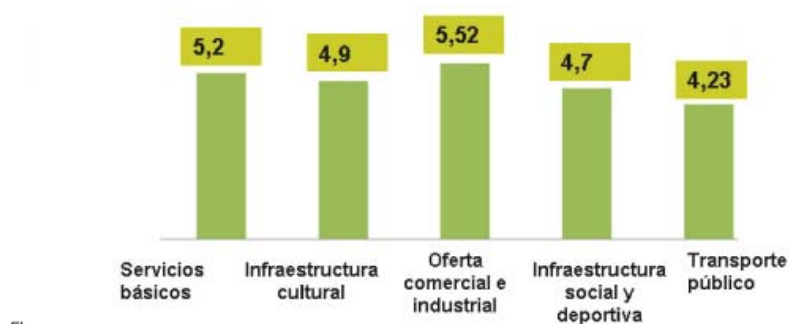
Imagen de los extranjeros sobre los atractivos turísticos de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

	Mínimo	Máximo	Media
Abundantes/escasos atractivos turísticos	1,00	6,00	5,1
Cautivantes/insignificantes atractivos turísticos	2,00	7,00	4,9
Accesibles/Inaccesibles atractivos turísticos	2,00	7,00	4,8
De interés internacional/local	1,00	7,00	4,7
Conocidos/desconocidos atractivos turísticos	1,00	7,00	4,3
Promedio	1,40	6,80	4,8



Cuadro No.9
Actitud frente a los servicios básicos, infraestructura y equipamiento
que dispone la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

	Media	Mínimo	Máximo
Excelente/deficiente oferta comercial, industrial	5,5	1	7
Excelentes/Deficientes servicios básicos	5,2	2	7
Buena/deficiente infraestructura social, deportiva	4,9	1	7
Excelente/deficiente infraestructura cultural	4,7	1	7
Excelente/deficiente transporte público	4,2	1	7
Promedio	4,9	1,2	7



Cuadro No.10
Actitud e imagen frente al gobierno de la ciudad (Alcaldía)
de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

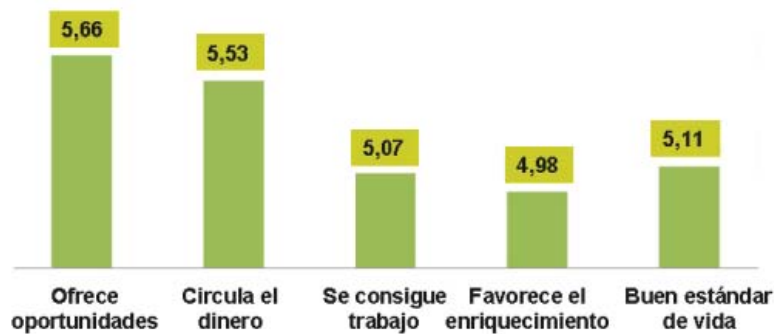
	Mínimo	Máximo	Media
Gobierno democrático/dictatorial	3,00	7,00	5,00
Gobierno Comunicativo/ desvinculado	1,00	7,00	4,80
Gobierno comprometido/aliado	1,00	7,00	4,70
Gobierno transparente/No transparente	1,00	7,00	4,60
Gobierno eficiente/ ineficiente	1,00	7,00	4,50
Promedio	1,40	7,00	4,72



Cuadro No.11

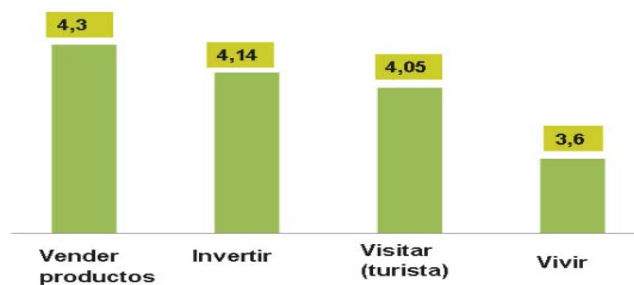
Imagen de los extranjeros sobre la economía de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra

	Mínimo	Máximo	Media
Ofrece oportunidades	1	7	5,66
Circula el Dinero	2	7	5,53
Se consigue trabajo	1	7	5,07
Favorece el enriquecimiento	1	7	4,98
Buen estándar de vida	1	7	5,11
Promedio	1,2	7	5,27



Cuadro No.12

Motivos por los cuales los extranjeros elegirían a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra



Elegiría Santa Cruz para vivir

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	3,1
En desacuerdo	13	8,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	49	30,1
De acuerdo	65	39,9
Totalmente de acuerdo	31	19,0
Total	163	100,0

Elegiría Santa Cruz para visitar (turista)

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	3,7
En desacuerdo	9	5,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	18,4
De acuerdo	74	45,4
Totalmente de acuerdo	44	27,0
Total	163	100,0

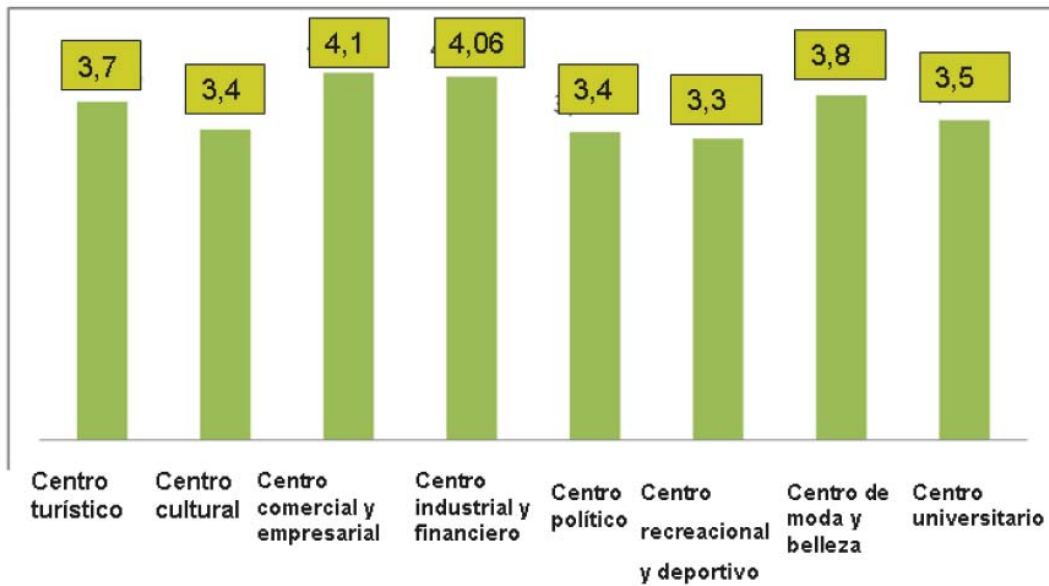
Elegiría Santa Cruz para invertir

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	3,7
En desacuerdo	7	4,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	10,4
De acuerdo	61	37,4
Totalmente de acuerdo	72	44,2
Total	163	100,0

Elegiría Santa Cruz para vender productos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,5
En desacuerdo	9	5,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	4,9
De acuerdo	54	33,1
Totalmente de acuerdo	88	54,0
Total	163	100,0

Cuadro No.13
Imagen de Santa Cruz como centro de actividades importantes según los extranjeros



Cuadro No.14
Percepción sobre las oportunidades de negocio que ofrece Santa Cruz según las veces que los extranjeros visitaron la ciudad
Economía ofrece/no ofrece oportunidades * Veces que visitó Santa Cruz

Recuento

Economía ofrece/no ofrece oportunidades	Veces que visitó Santa Cruz				Total
	Primera vez	Dos veces	Entre 3 y 5 veces	Mas de cinco veces	
Neutro	1	4	4	5	14
Ofrece algunas oportunidades de negocios	10	12	18	20	60
Ofrece suficientes oportunidades de negocio	5	18	15	17	55
Ofrece muchas oportunidades de negocio		8	8	14	34
Total	20	42	45	56	163

Cuadro No.15
Actitud de los extranjeros sobre las facilidades de circulación del dinero
según las veces que visitó Santa Cruz

Recuento

Economía: circula/no circula fácilmente el dinero	Veces que visitó Santa Cruz				Total
	Primera vez	Dos veces	Entre 3 y 5 veces	Mas de cinco veces	
Escasa circulación del dinero	1	0	0	0	1
Regular circulación de dinero	0	2	0	1	3
Neutro	7	0	7	1	15
Buena circulación del dinero	8	14	19	19	60
Muy buena circulación del dinero	1	19	12	24	56
Excelente circulación del dinero	3	7	7	11	28
Total	20	42	45	56	163

Cuadro No.16
Percepción de los extranjeros sobre las facilidades para conseguir trabajo en Santa Cruz según las veces que visitó Santa Cruz

Recuento

Economía: se consigue fácilmente trabajo	Veces que visitó Santa Cruz				Total
	Primera vez	Dos veces	Entre 3 y 5 veces	Mas de cinco veces	
Nunca se consigue trabajo	0	0	1	0	1
Se consigue trabajo con cierta dificultad	1	2	0	2	5
Neutro	10	10	10	9	39
Se consigue trabajo con cierta facilidad	6	21	22	21	70
Se consigue trabajo fácilmente	1	6	10	16	33
Se consigue muy fácilmente trabajo	1	3	2	7	13
No sabe	1	0	0	1	2
Total	20	42	45	56	163

Cuadro No.17
Percepción de los extranjeros sobre las facilidades de enriquecimiento
que ofrece la economía de la ciudad

Recuento

Economía: favorece/no favorece el enriquecimiento	Veces que visitó Santa Cruz				Total
	Primera vez	Dos veces	Entre 3 y 5 veces	Mas de cinco veces	
No favorece el enriquecimiento	1	1	0	4	6
Neutro	11	10	8	9	38
Favorece en algo el enriquecimiento	5	21	30	27	83
Favorece el enriquecimiento	1	10	6	9	26
Favorece rápidamente el enriquecimiento	1	0	1	7	9
No sabe	0	0	0	1	1
Total	20	42	45	56	163

Cuadro No.18
Percepción sobre los facilidades Estándares calidad de vida
según las veces que visitó Santa Cruz

Economía: buenos/malos estándares calidad de vida	Veces que visitó Santa Cruz				Total
	Primera vez	Dos veces	Entre 3 y 5 veces	Mas de cinco veces	
Malos estándares de calidad de vida	1	0	0	2	3
Regular estándar de calidad de vida	1	1	3	2	7
Neutro	2	8	8	10	28
Buenos estándares de calidad de vida	9	22	19	18	68
Muy buenos estándares de calidad de vida	5	10	12	19	46
Excelentes estándares de calidad de vida	1	1	3	5	10
No sabe	0	0	0	1	1
Total	20	42	45	56	163

RELATO - INFORME SOBRE LAS PRIMERAS ACCIONES PARA DESARROLLAR LA MARCA SANTA CRUZ



Asistentes al Foro Marca Santa Cruz

Antecedentes

La creación de una marca es la representación de una identidad, la misma aplicada al concepto ciudad/región/país se convierte en herramienta clave para mantener la cualidad histórica del recuerdo de su construcción, es también la revelación de un aura cuya imagen entrega significado simbólico al "producto" con respecto a sus propios valores intrínsecos. La Marca Ciudad/Región/País es un vehículo creador de destino, atractivo para las inversiones, el turismo, un icono fascinante para captar la necesidad de ser y pertenecer en la permanente construcción de la identidad.

En las últimas dos décadas el mercadeo de las ciudades y la construcción de Marca-ciudad, marca región y Marca-país se ha incrementado sustancialmente en el mundo como una manera de fomentar el desarrollo e identidad local para promocionar las urbes con el propósito de visibilizar la Ciudad, atraer inversiones, turismo, y potencial humano creativo.

Informe elaborado por:
Ingrid Steinbach
Decana Facultad de Humanidades
Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. UPSA



Identidad Visual elaborada para promocionar un programa turístico en Bolivia. Es una marcapoco conocida en Bolivia. No se utiliza masivamente.

Existen muchas experiencias exitosas de marca ciudad y/o región y marca país en el mundo.

Bolivia, todavía no ha pensado en una estrategia para construir su marca país. Sin embargo existen algunas *marcas turísticas* de ciudad como el caso de La Paz, Sucre, Potosí y Santa Cruz, e incluso existe un lejano y perdido antecedente de un intento de marca país para un proyecto turístico.

El Departamento de Santa Cruz con su capital la ciudad de Santa Cruz de la Sierra se ha convertido en el hito más importante del desarrollo nacional tanto para la economía como para la sociedad boliviana, tierra de esperanza que hace conciencia de su propio destino. Por esta razón se convierte en sujeto apto para emprender la construcción de una Marca que refleje la identidad colectiva, exhibiendo unidad en la diversidad.

Una propuesta desde la Universidad

En la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, desde la Facultad de Humanidades y Comunicación, se empezó a reflexionar sobre este tema desde el año 2008, realizando dos estudios de campo (uno con la población de Santa Cruz y otro con los inversionistas externos que asistieron a la Expocruz el año 2009), cuyos resultados ofrecen interesantes pautas para identificar la actitud, imagen y conceptos más pertinentes para trabajar la marca ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Por otro lado, alumnos de Diseño Gráfico realizaron algunos ensayos de signos externos de una posible marca para la ciudad y se espera que puedan participar en futuras

convocatorias para el diseño definitivo de la marca.

En base a estas acciones se consideró necesario avanzar en los pasos siguientes, para ello se diseñó el proyecto de un seminario taller con el fin de facilitar la participación de la sociedad civil, a través de sus instituciones, y líderes de opinión, pues la marca ciudad debería convertirse en una herramienta que refuerce la imagen e identidad urbana de Santa Cruz, para acompañar las diferentes acciones de los proyectos de desarrollo regional y local. También era importante conocer experiencias de otras ciudades y países que han elaborado su marca, lo que suponía invitar a profesionales nacionales e internacionales que hayan trabajado de cerca en este tipo de proyectos con la finalidad de entender mejor el proceso de la construcción de la Marca ciudad, así como identificar los condicionantes internos y externos a tomar en cuenta en este cometido.

Involucramiento de la Gobernación de Santa Cruz y la Cámara de Industria Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO)

La idea inicial era realizar desde la Universidad, las investigaciones y consultas a los sectores de la ciudad, la estrategia de implementación e incluso llegar a proponer alternativas de diseño de identidad visual, pero mientras nos informábamos sobre las experiencias de otros países en la construcción de sus marcas país o marca ciudad, vimos que era muy importante el involucramiento directo de muchos sectores de la sociedad civil y principalmente de instituciones con poder de decisión política y económica en la región, en tal sentido decidimos presentar el proyecto a la Gobernación de Santa Cruz y a la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo (CAINCO) instancias que aceptaron llevar adelante la actividad junto con la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. La finalidad del seminario coincidía plenamente con los planes de desarrollo regional promovidos por estas instituciones y lo incluyeron como parte del Programa Al-Invest IV, *programa de cooperación económica cuyo objetivo es apoyar la internacionalización de la pequeña y mediana empresa (PYMES) en América Latina, en colaboración con sus socios europeos, con el fin de contribuir a la cohesión social de la región.*



Destino Turístico
SANTA CRUZ
BOLIVIA

marca turísticas de ciudad Potosí, Sucre, La Paz y Santa Cruz

El evento

Al comprometer la participación de la Gobernación, el proyecto debía tener un alcance mayor de lo inicialmente pensado, así que empezamos a hablar de una **Marca Santa Cruz**, (marca región) en lugar de hablar de una marca para la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Por otro lado se acordó en invitar a dos expertos argentinos que habían trabajado en la creación de marca país Argentina y marca región Tucumán. También se invitó a representantes de La Paz, Sucre, Potosí y Santa Cruz para que expongan sus experiencias de creación y aplicación de marca turística de esas ciudades.

El evento se realizó el 10 de noviembre de 2010 en el Centro de Convenciones de la CAINCO y se lo denominó **Foro de Desarrollo Local Marca Santa Cruz**

Objetivo general

Aportar insumos intangibles para la creación de la Marca Santa Cruz.

PROGRAMA

FORO DE DESARROLLO LOCAL MARCA SANTA CRUZ

Miércoles 10 de noviembre 2010

08:00 Inauguración

08:15 *Porqué Santa Cruz necesita una marca que la identifique y proyecte.*

Expone: **Oscar Ortiz**, Secretario de Coordinación institucional y desarrollo autonómico del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz.

08:45 *Conferencia: Cómo una comunidad construye su destino. La narración mítica de una esperanza.*

Expone: **Eduardo Sánchez**, Consultor internacional en Antropología Empresarial. Consultor para el enfoque antropológico del Proyecto Nacional Estrategia Marca país para Argentina.

09:30 *Conferencia: La importancia de contar con una marca regional. Cómo se diseña una estrategia de marca exitosa.*

Expone: **Benjamin von der Becker**, Consultor internacional especializado en imagen y comunicación. Coordinador general de la estrategia Marca Argentina y Marca Tucumán.



Benjamin Von Becke coordinando un conversatorio en el Foro Marca Santa Cruz

10:15 Refrigerio

10:30 Panel: *Experiencias bolivianas de creación de marcas de destinos turísticos*

La Paz: María Teresa Chávez, Directora de Turismo del Gobierno Municipal de La Paz

Santa Cruz: María Lourdes Zambrana, Directora Ejecutiva OGD Santa Cruz

Santa Cruz: José Alvaro Petit, Diseñador Gráfico de la marca Destino Turístico Santa Cruz (OGD)

Sucre y Potosí: Marcela James, Asistente Técnico en Turismo para Potosí y Sucre. AECID.

11:30 Conferencia: *Memoria histórica y fotográfica de la ciudad de Santa Cruz en la construcción de los imaginarios colectivos.*
Expone: Juan Murillo. Ciudadano en ejercicio. Gestor cultural, crítico literario y fotógrafo.

12:00 Presentación de resultados de estudios de actitud frente a la identidad e imagen de la ciudad de Santa Cruz. Expone: Ingrid Steinbach, Decana de la Facultad de Humanidades y Comunicación de la UPSA.

12:30 Receso para el Almuerzo

14:30 Conversatorios para reflexionar sobre identidad, valores, mitos de Santa Cruz y

plantear opciones de *concepto e imagen* para la construcción de la marca Santa Cruz.

16:30 Refrigerio

17:00 Gran plenaria: Presentación y discusión de las propuestas de los diferentes grupos.

18:00 Conclusiones y Clausura

Institución auspiciadora:

Proyecto AL-INVEST

Instituciones organizadoras y equipo de trabajo

Del Gobierno Autónoma Departamental de Santa Cruz

Gary Rivero

Andrea Farell

De la Cámara de Industria, Comercio y Servicios, CAINCO

Julio Silva

Jessica Rivero

Alejandra Mercado

Gabriel Columba

Mariana Cuéllar.



Ingrid Steinbach, Decana Facultad de Humanidades y Comunicación, UPSA, participando en el Foro Marca Santa Cruz



Oscar Ortiz, Secretario de Coordinación Institucional y Desarrollo Autónomo del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, inaugurando el Foro de Desarrollo Local Marca Santa Cruz.

De la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. UPSA

Ingrid Steinbach

Mónica Rivero

SINTESIS DE LAS PRINCIPALES

EXPOSICIONES

1. Exposición de Oscar Ortiz, Secretario de coordinación institucional y desarrollo autónomo del Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz.

Santa Cruz tiene cuatro pilares que son la base de su desarrollo y por lo tanto sustento y justificación de una marca región:

- Santa Cruz líder en la producción y exportación
- Santa Cruz, en equilibrio con la naturaleza
- Santa Cruz autónomo, integrado, seguro y solidario
- Santa Cruz equitativo e incluyente

Además Santa Cruz:

- Es un destino turístico y de negocios
- Tiene el mayor PIB per cápita de Bolivia

- Ha generado un modelo de desarrollo
- Tiene importantes sectores atractivos de inversión,
- Tiene una estratégica ubicación geográfica en América del Sur
- Dispone de buena infraestructura caminera y transporte ferroviario y aéreo que une al país con los países vecinos.
- Une a los dos océanos con el Corredor Bioceánico

Desde la perspectiva de la Gobernación los objetivos de la Marca Santa Cruz serían:

- Desarrollar una estrategia a corto, mediano y largo plazo para la inserción de nuestros productos en mercados internacionales.
- Atraer inversión local, nacional o internacional
- Estimular el turismo interno y externo
- Crear fuentes de empleo que generen un fuerte impacto social y de desarrollo para la región.
- Proyectar nuestra identidad y cultura

2. Exposición de Eduardo Sánchez, Argentino, experto en antropología cultural y asesor de estrategias de marca país.

La razón de ser de una comunidad es crear valor económico, político y social. Toda comunidad, más allá de los productos y

servicios que ofrece, es simultáneamente la narración de identidad de su misma comunidad: QUIÉNES son, QUÉ hacen, hacia DÓNDE se dirigen...

Los líderes de las comunidades son quienes formalizan el anhelo de la ilusión y permiten que estos se alineen con la realidad, esto implica tener una visión de lo real que va más allá de lo que todos los demás logran ver, implica también entrar en acción con una comunicación eficaz, tanto en signos como en símbolos, a través de estrategias. De esta forma, se deberá generar prospectiva, inventar el futuro en lugar de proyectarlo y crear una narración competitiva que diferencie a la comunidad de las demás propuestas.

"nos mueve el anhelo de lo que no somos y de lo que queremos ser"

La marca es la identidad misma, y más específicamente, es la identidad visual.

Se trata de una imagen o palabra que exprese mucho más que su significado obvio.

El eje para la creación de una marca es la cohesión y la satisfacción social interna, para poder proyectar estos sentimientos de manera externa.

Para crear una marca se necesita:

- Un protocolo de calidad (Estrategia)
- Impulso político
- Gerenciamiento continuo
- Investigar-integrar-sintetizar

3. Exposición de Benjamín von der Becke. Argentino, experto y coordinador de la Estrategia marca país Argentina.

El primer paso para crear una marca país/ marca ciudad es situarse entre el *marketing* y las Relaciones Internacionales.

En segundo lugar, se debe entender a la marca como elemento de identificación que (bien elaborado) agregará valor a los productos y servicios que se ofrecen. La imagen de marca servirá para que se asocien a ella toda una serie de procesos positivos.

En las marcas se sintetizan de manera eficaz una serie de conceptos y valores que establecen una distinción fundamental, es decir, establece de una manera sintética, una compleja batería de asociaciones.

El objetivo de la marca es tratar de posicionar al país/región/ciudad en la mente del público elegido, y para ello una marca debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Destacar la verdadera-Identidad
2. Transmitir notoriedad y prestigio
3. Reflejar autenticidad, importancia y dimensión de lo que se es
4. Provocar opinión pública favorable
5. Organizar las acciones estratégicas
6. Lograr diferenciación en la globalidad

La imagen de marca de un país es parte del capital intangible del mismo, que puede llegar a ser el principal capital para su desarrollo.

Poder seleccionar un elemento, imagen o palabra que pueda sintetizar a toda una ciudad no es tarea fácil, pues debe existir un relevamiento exhaustivo de lo que tiene dicha ciudad y determinar qué es lo que vale la pena comunicar, observando si lo que el público percibe está acorde a lo que se desea proyectar.

La siguiente fórmula permite entender de manera más práctica los conceptos:

$$\text{IMR} = \text{P} + \text{PAC} = \text{PP}$$

Siendo:

IMR: Imagen de Marca Región

P: Productos/servicios que ofrece

PAC: Políticas de acción comunitaria

PP: Percepción de los públicos

Representantes de La Paz, Sucre, Potosí y Santa Cruz hicieron su presentación de las experiencias de marca turística Santa Cruz.

RESULTADOS DEL CONVERSATORIO n° 1
COORDINADO POR EDUARDO SÁNCHEZ ACERCA DE SANTA CRUZ

Participaron 60 personas de diferente edad, género, formación, ocupación y procedencia. La metodología utilizada para la discusión fue el análisis FODA

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
GRUPO 1	
<p>Cruceño en general con espíritu hospitalario, acogedor. Biodiversidad. Economía de mercado real y barato. Logística natural en tema carretero. Tolerancia a la competencia. Disposición positiva hacia la gente.</p> <p>Facilitadores por naturaleza.</p> <p>Disposición hacia los negocios. Tipo de cambio favorable.</p> <p>Bajo nivel de inversión requerido para emprender.</p> <p>Lugar próspero para invertir.</p> <p>Servicios especializados desarrollados y concentrados.</p> <p>Servicios de negocios a escala con dueños locales.</p>	<p>Suciedad.</p> <p>Falta de cultura ciudadana.</p> <p>Débil cumplimiento de la norma.</p> <p>Inseguridad jurídica y legal.</p> <p>Limitado acompañamiento a crecimiento demográfico. Escaso fortalecimiento de la imagen de gobierno local.</p> <p>Mayor acentuación de la presencia de gobierno nacional.</p> <p>Infraestructura vial poco adecuada. Delincuencia. Falta de decisión y solución estratégica a problemas.</p>
GRUPO 2	
<p>Ubicación geográfica estratégica Integración a la diversidad. Turismo con expresión de interculturalidad Institucionalidad flexible y moderna. Emprendedor y audaz. Afable, festivo.</p> <p>Referente de productividad de empresas e inversiones</p> <p>Pluriculturalidad.</p> <p>Comprensión en la interculturalidad.</p> <p>Mestizaje cultural.</p> <p>Apertura de la gente.</p> <p>Variedad de atractivos turísticos.</p> <p>Gente forjadora y trabajadora.</p>	<p>Inseguridad Ciudadana Falta de desarrollo de productos turísticos. Falta de coordinación con instancias gubernamentales a nivel nacional. Desconectividad institucional.</p> <p>Conflicto de relación generacional.</p> <p>Capacidad de transporte insuficiente y obsoleto.</p> <p>Sistema de distribución limitado.</p> <p>Falta de oferta de productos con valor agregado.</p>

GRUPO 3	
Buen modelo económico Ciudad competitiva	Transporte público insuficiente e ineficiente Falta de estructura vial
GRUPO 4	
Gente más colectivista Creatividad local. Capacidad para adaptarse Buena ubicación alrededor de la cuenca del Plata Mano de obra relativamente barata Capacidad hotelera adecuada y suficiente Capacidad para recibir turismo de negocios	Bajo nivel de exigencia y cultura de reclamo. Falta de educación a nivel técnico. Inconsistencia entre la visión urbana y rural. Pérdida de valores. Baja penetración de tecnología. Falta de comunicación vial. Falta de identidad. Bajo empoderamiento.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
GRUPO 1	
Pérdida de mercados de exportación Elementos fuertes de aculturación Riesgo de homogeneizarse Emergencia continua de conflictos. Abuso con tendencia a la autocracia.	Crecimiento demográfico rápido Complementariedad económica con los países andinos Acceso a mercados vecinos Trabajar de manera más inteligente y competitiva Socializar la manera de pensar el modelo cruceño
GRUPO 2	
Conflictos políticos No hay respaldo legal a nivel institucional Incremento de narcotráfico Crecimiento de contrabando Cambios climáticos	Desarrollo de la economía de mercado Ingresos de inversión extranjera Diversificación de la oferta
GRUPO 3	
Inestabilidad política Decincentivo a la producción e inversión	Interconexión entre otras regiones y países por vía terrestre Ser un Centro de Convenciones Tendencia al ecoturismo Posibilidad de terciarización (call center para países de habla hispana)

POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION

Emprendimiento a partir de la flora y fauna.

Aprovechamiento de ubicación geográfica amazónica.

Desarrollo de las áreas verdes.

Priorizar la responsabilidad ecológica.

RESULTADOS DEL CONVERSATORIO N° 2 COORDINADO POR BENJAMIN VON DER BECKER ACERCA DE SANTA CRUZ

1. **Describa en un párrafo lo más breve posible qué es SCZ tal como se lo explicaría a un boliviano.**
 - a. *Santa Cruz es tierra fértil, hospitalaria, alegre y progresista, región productiva, paraíso de oportunidades, de espíritu abierto. Es una promesa de verde inigualable.*
 - b. *Santa Cruz es la Bolivia que debe ser con oportunidad y progreso.*
 - c. *Santa Cruz es una región emprendedora, progresista, emotiva, abierta, alegre y hospitalaria.*
 - d. *Una ciudad diversa, emprendedora, pujante, cosmopolita, dinámica.*
 - e. *La tierra donde todos los sueños pueden ser realidad. La locomotora de Bolivia. Tu segunda casa. Es el paraíso. Donde tus sueños se hacen realidad. Tierra de oportunidades.*

2. **Describa en un párrafo lo más breve posible qué es SCZ tal como se lo explicaría a un extranjero.**
 - a. *Es un paraíso por conocer. Es un referente económico, de eventos, convenciones y de recreación. Es naturaleza tropical, es cultura y oportunidades. El cruceño es hospitalario y solidario. Es la Bolivia tropical.*
 - b. *Santa Cruz- Bolivia donde la vida es mejor.*
 - c. *Santa Cruz es una región amazónica de Bolivia, sin embargo, se diferencia de las otras regiones al ser dinámica con tendencia a la modernidad, biodiversa pero siempre conservando sus costumbres y tradiciones.*
 - d. *Ciudad alegre, multiétnica y pluricultural.*
 - e. *La tierra donde todos los sueños pueden ser realidad. La locomotora de Bolivia. Tu segunda casa. Es el paraíso. Donde tus sueños se hacen realidad. Tierra de oportunidades.*

3. **¿Qué rasgo cree Usted que hace único a SCZ (en Bolivia; en el mundo)?**
 - a. *Las Misiones Jesuíticas. Somos el centro de América Latina, situación geográfica privilegiada.*
 - b. *Misiones Jesuíticas.*

- c. *El rasgo que nos hace únicos en Bolivia y en el mundo es la cultura viva de las Misiones Jesuíticas.*
- d. *Flora y fauna, clima, Misiones Jesuíticas.*
- e. *Su gente querendona y hospitalaria. Apertura mental. El clima. Libertad de ser. Ubicación geográfica. El corazón abierto.*

4. ¿Qué cosa aporta SCZ al turismo internacional que nadie más puede aportar?

- a. *Misiones Jesuíticas. Parques Nacionales, Parques verdes, reservas naturales.*
- b. *Misiones Jesuíticas. Festival de Música Barroca.*
- c. *Santa Cruz aporta al turismo internacional con la cultura viva de las Misiones Jesuíticas y la biodiversidad de sus parques y reservas naturales protegidas.*
- d. *Misiones Jesuíticas. Parques Nacionales. Áreas protegidas.*
- e. *Las Misiones. Lugar barato. Buena mano de obra.*

5. ¿Cuál es el principal hito histórico de SCZ ?

- a. *Fundación. Grito Libertario, 24 de septiembre de 1810. La lucha por las autonomías. La colonización. Referéndum del millón. La colonia implantada en profundidad. Las conquistas por las regalías (11%).*
- b. *Fundación y Cabildo del Millón.*
- c. *La Fundación de Santa Cruz en San José de Chiquitos, 26 de Febrero de 1561.*
- d. *Regalías del 11% de la década del 60.*
- e. *Cañoto. La Fundación.*

6. ¿Recuerda algún hecho negativo que haya afectado el nombre de SCZ en su historia?

- a. *Toma de instituciones. Septiembre de 2008. Terrorismo. Terebinto. Década de los 80's: referente del narcotráfico*
- b. *Narcotráfico y muerte de Noel Kempff.*
- c. *El inicio del proceso autonómico y referéndum por las autonomías a partir de 2004.*
- d. *Matanza de Terebinto.*
- e. *Ninguno.*

7. Si SCZ fuera un personaje real o ficticio ¿quién sería para Usted?

- a. *Mujer bella, seductora. Santa Cruz es mi novia de tinaja y tipoy. El cambia alegre. Santa Cruz es un tren. El niño de coro de las misiones. Cañoto. Ñuflor de Chávez. La ciudad de la que todos se enamoran. Bella durmiente.*
- b. *Noel Kempff y Plácido Molina Barbero.*
- c. *"Dama cruceña": Santa Cruz es una mujer de 35 años, independiente, trabajadora, emotiva pero fuerte, luchadora pero guerrera, muy hospitalaria, que ha progresado a pesar de las exclusiones.*
- d. *Personificación del Gran Paitití (El Dorado).*
- e. *Cañoto.*

8. Si un turista pudiera conocer un sólo lugar de SCZ, ¿cuál le recomendaría?
- Samaipata. Las Misiones Jesuíticas. La Plaza Principal y la Catedral. La Plaza e Iglesia de Concepción.*
 - Misiones Jesuitas.*
 - Sudeste Chiquitano que comprende Roboré, Chochís, Santiago de Chiquitos.*
 - Chiquitania, Misiones Jesuíticas.*
 - Misiones. Chiquitania.*
9. ¿Cuáles son los tres principales iconos de SCZ?(pueden ser personajes, lugares, animales, símbolos, etc.)
- La catedral. El Cristo. Samaipata. La Iglesia de Concepción. Toborocho. Indígena con violín. Carretón. Misiones. Caparuch (Cascada).*
 - Tajibo morado. La bandera. Ñuflor de Chávez. Las Misiones.*
 - Símbolo: El mojón (con cara y autonómico). Colores: verde y blanco. Lugar: Meseta del Caparú.*
 - La cruz, león, Melchor Pinto, Chiriguano, Cañoto.*
 - La Catedral. Las Misiones. Toborocho.*
10. ¿Cuáles son los tres principales rasgos culturales de SCZ? (pueden ser expresiones, comidas, características, etc.)
- Festivo, alegre, hospitalario, progresista. Diversión. Sincero. Visionario. Franco y audaz. Majao*
 - El lenguaje. La comida: majao. La alegría del carnaval.*
 - Expresión: Elay puej. Comida: majadito. Vestimenta: sombrero de sao.*
 - Comida típica, juegos, música típica.*
 - Carnaval. Alegría. Ser festivo. Espíritu alegre y festivo. Facilidad de crear redes. Comunicación fluida. Facilidad de conexión.*
11. ¿Cuáles son los tres atributos que Usted más valora de SCZ?
- Clima. Naturaleza. Oportunidades. Infraestructura de servicios. Naturaleza. Geografía, infraestructura. Clima. Negocios. El cruceño es querendón de su tierra.*
 - Hospitalidad. Solidaridad. Espontaneidad. Visionaria.*
 - El orgullo de la identidad camba o cruceña. Alegría y progreso.*
 - Hospitalidad. Emprendedurismo. Alegre – extrovertido –*
 - La gente. El clima. La comida. La onda. Lo intangible. La mística. Flexible y adaptativa.*
12. ¿Cuáles son las tres características que los foráneos mayormente atribuyen de los cruceños (pueden ser negativos o positivos)?
- Negativo: Informales, indisciplinado, abusivo, caótico.
Positivo: Belleza de nuestras mujeres, cálida, decisor, dicharrachero, bullanguero.*

- b. *Calidez de la gente. Servicios que prestan al extranjero. No tenemos conciencia ciudadana.*
- c. *Desorden, belleza femenina. Celebrador.*
- d. *Negativo: Informal, impuntual. Positivo: proactivo y extrovertido.*
- e. *Progresista. Independiente. Alegre. Flojo. Separatistas. Oligarca. Productivo.*

13. ¿Cuáles son las tres características que más le molestan a Usted de SCZ?

- a. *Desorden vehicular, caos. Contaminación ambiental, auditiva. Inseguridad.*
- b. *Impuntualidad. Falta de respeto a normas de urbanidad. Falta de cultura de servicio.*
- c. *Falta de educación y organización. Falta de limpieza.*
- d. *Crecimiento incontrolado. Inseguridad ciudadana. Pérdida de identidad – transculturización.*
- e. *Inseguridad urbana. No importismo. Falta de educación urbana.*

14. ¿Cuáles son las tres cosas que más le molestan de SCZ a los turistas?

- a. *Inseguridad. Caos vehicular. Falta de educación ciudadana. Impuntualidad.*
- b. *Impuntualidad e informalidad. Centro de Información para el extranjero. Señalización.*
- c. *Suciedad. Peligro del tráfico vehicular. Inseguridad ciudadana.*
- d. *Impuntualidad – informalidad- inseguridad ciudadana.*
- e. *Inseguridad. Falta de información, señalización.*

15. ¿Cuáles son los tres atributos que SCZ debería tener dentro de diez años?

- a. *Seguridad ciudadana. Un anfiteatro y muchas Bibliotecas. Preservación del medio ambiente.*
- b. *Cultura de servicio. Optimización de servicios. Santa Cruz organizada.*
- c. *Orden, limpieza y seguridad.*
- d. *Ciudad con crecimiento planificado. Alta seguridad ciudadana.*
- e. *Orden, seguridad, limpieza. Servicios. Más ecológica.*

16. ¿Cuáles son (en orden) los públicos más importantes para SCZ?

- a. *Público local. Público nacional. Público internacional: países vecinos y otros.*
- b. *Empresariado extranjero. Turistas. Jóvenes.*
- c. *Local, nacional e internacional.*
- d. *La juventud, sectores empobrecidos.*
- e. *Local-Departamental. Nacional. Internacional (inversionistas, turistas).*

17. ¿Con quién cree que compite SCZ como mercado (turístico y productivo exportador) ?

- a. *Nacionalmente: La Paz. Internacionalmente: Paraguay.*
- b. *Turístico con lo andino. Productivo y exportador. El Chapare.*

- c. *La Paz*
- d. *Cochabamba*
- e. *Se compite con el actual modelo del Estado.*

18. ¿Cuáles son las tres ciudades o regiones (nacionales o internacionales) que usted más admira?

- a. *Lago Titicaca. Sucre. La Paz. Uyuni. Madidi. Potosí. Santa Cruz. Cataratas del Iguazú. Brazil. Cartagena. Río de Janeiro. Estambul. Buenos Aires. Israel.*
- b. *Santa Cruz, Tarija y Sucre.*
- c. *Brasil, Chile y Colombia.*
- d. *Finlandia.*
- e. *Nueva York. Buenos Aires. Río de Janeiro.*

CONCLUSIONES GENERALES DEL FORO MARCA SANTA CRUZ

1. Se reconoce y justifica plenamente la **necesidad** y el **interés** para que Santa Cruz cuente con una marca que la identifique, la distinga, la proyecte al futuro y la una en la diversidad.

2. Los expertos calificaron en forma altamente positiva que el sector empresarial (CAINCO), la autoridad política (Gobernación) y lo académico (UPSA) hayan coordinado esfuerzos para promover la creación de la marca Santa Cruz. Se resalta que este proyecto necesita un impulso y una **decisión política**, por lo que es fundamental la participación de la **Gobernación**.

La participación de la **CAINCO** es considerada estratégica por su fuerte imagen institucional y su relación con el empresariado que será uno de los usuarios más beneficiados de la marca.

La **Universidad (UPSA)** puede y debe certificar el control de calidad a través de mecanismos científicos y metodológicos que proporcionarán información elaborada y válida como producto de sus investigaciones. Su rol es fundamental en la socialización y correcto uso de la marca porque es el ente natural para la capacitación de los usuarios.

3. Es necesario ampliar la participación a otros sectores de la sociedad, particularmente en la etapa de búsqueda de consenso para elegir el concepto más (inclusivo) representativo de la región. Sin consenso aglutinador no hay futuro para la marca, practicar el error sería inferir un daño a la imagen del producto.

1. La participación en el Foro, de ciudadanos de diversa procedencia geográfica, profesional, institucional, sectorial ha sido muy importante y enriquecedor y ha permitido acercarnos con mucha pertinencia a los valores y atributos que reflejan la identidad del cruceño y la región, pero también ha servido para generar entre ellos motivación y entusiasmo por este proyecto. Cabe señalar que el sector obrero y las organizaciones de base originaria fueron los sectores ausentes en el foro.

2. La participación de la juventud universitaria fue destacada y pertinente pues en sus manos está entender y promover la utilidad de la marca, identificarse con ella e infundirle una visión de región más relacionada al futuro que al pasado.

3. La discusión en los conversatorios deja claro que existe una muy elevada autoestima en el cruceño sobre él mismo y sobre su ciudad y región. Este es un elemento favorable en la proyección de una identidad fuerte para la estrategia de marca Santa Cruz, aunque es posible decir que a momentos la mirada interior se sobrepone por encima de la mirada exterior que es hacia donde apunta la marca en su relación con el mundo exterior.

4. Los **atributos positivos** de la región más frecuentemente nombrados fueron: la naturaleza: biodiversidad de parques naturales; la privilegiada ubicación

geográfica de Santa Cruz (centro de Sud América), Las Misiones de Chiquitos, el dinamismo y competitividad económica, acceso a mercados vecinos, complementariedad económica con países andinos; dinamismo y diversidad cultural e interculturalidad; rápido crecimiento demográfico y el carácter emprendedor, hospitalario, alegre, franco y de apertura de su gente.

5. Los **elementos negativos** mas nombrados fueron: Falta de conciencia/educación ciudadana urbana, inseguridad ciudadana, falta de limpieza urbana, desorden vehicular, contaminación ambiental (humo), impuntualidad, falta señalización, falta sistema de información turística, inseguridad jurídica y legal, falta cultura de servicio y respeto por el otro. Falta desarrollo de productos turísticos y redes camineras confiables, falta coordinación con instancias gubernamentales a nivel nacional y ausencia de una red institucional con objetivos comunes.
6. La exposición de experiencias de marca ciudad como destino turístico de La Paz, Sucre Potosí y Santa Cruz sirvieron para conocer las posibilidades y procesos más o menos complejos de desarrollo y uso de una marca para promocionar los **atractivos turísticos** de las ciudades.
7. Queda claro que Bolivia aún no tiene definida una marca país como la tienen algunos países y que todavía ninguna ciudad ni región boliviana ha elaborado una marca con visión global y gestión estratégica.
8. Según los expertos, lo ideal es contar primero con una marca país que sirva como gran paraguas para crear las marcas regionales o de ciudades. Este es el indicador donde la región o ciudad se inscribe territorialmente, no olvidar que se conoce más de una ciudad con nombre similar a Santa Cruz. Sin embargo, eso no debe impedir para que una región como Santa Cruz quiera y pueda iniciar la creación de su marca.
9. Al cierre del Foro, la CAINCO y la Gobernación se comprometieron en entregar a la región la marca Santa Cruz el mes de septiembre del 2011.
10. Muchos de los asistentes comentaron muy favorablemente la iniciativa y el desarrollo del Foro y quedan a la expectativa de los siguientes pasos que seguir en la estrategia Marca Santa Cruz.

RECOMENDACIONES

La creación de una marca no significa solamente diseñar la identidad visual [desde la plataforma de un producto lo suficientemente elaborado, la marca como promesa de algo], sino que requiere una estrategia, como base de ella los expertos recomiendan:

- a) Considerar los resultados del debate en el Foro
- b) Ampliar la consulta a otros sectores de la sociedad para alcanzar consenso
- c) Lograr un acuerdo interinstitucional, o crear un Comité intersectorial para el desarrollo de la Marca Santa Cruz.
- d) Escribir una estrategia de Marca Santa Cruz
- e) La estrategia puede ser diseñada y coordinada por una entidad consultora con el suficiente grado de independencia y distancia para interpretar correctamente y poder traducir estos insumos en una marca definitiva y para siempre, controlada por el eventual comité ejecutor del proyecto.

Algunos productos posibles

1. Análisis de medios y mentalidades
2. Encuesta a exportadores, empresarios, mercados de referencia que le crea valor a Santa Cruz.
3. Análisis de competitividad
4. Definición de la misión, visión: lograr una marca extraordinaria que sea ejemplo académico de excelencia. Debe traducir una narrativa de claridad meridiana que describa el proceso total de cómo se hizo; que implica la historia pasada, presente y futura.
5. Se debe destacar y difundir en los medios cada momento, cada avance que se hace en el desarrollo de la estrategia de la Marca Santa Cruz.
6. Es necesario hacer un calendario con fechas y actividades a lograr (Estrategia) una cronología que permita fijar metas y retroalimente las actividades y corrija los errores. (PERT)

Concurso para la identidad gráfica

Para la creación de la identidad gráfica de la marca se recomienda realizar un

concurso de alcance internacional, aunque también puede decidirse por el alcance nacional.

- Se debe contar con un jurado de gran relevancia y diverso en su composición, que entienda el proceso. Debe contar con reconocidos semiólogos, cuidar que sea gente experta en el tema de la antropología cultural y del diseño gráfico.
- En la propuesta gráfica se debe contemplar la dimensión local, nacional e internacional.
- Debe contemplar la reflexión conceptual sobre creación de marca.
- Debe tener en cuenta las ideas obtenidas de las investigaciones y de las consultas a los diversos sectores de la sociedad, incluyendo el debate del Foro marca Santa Cruz.
- Se debe buscar asesoramiento de gente que conozca de concursos de ese tipo.
- **La marca debe mostrar un poco del pasado, pero mucho más del futuro.** Debe proyectarse la energía para ser atractiva por distinta.

Participación de la Universidad

La Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA podría apoyar en dos área fundamentales: investigación y capacitación.

Investigación:

1. Investigar sobre la imagen de Santa Cruz en los medios de Bolivia y de la Región
 2. Investigación sobre mentalidades y sobre los transmisores de esas mentalidades (medios)
 - con observación
 - con grupos focales
 - con encuestas
 3. Contribuir a la definición de políticas de comunicación segmentada.
- ¿Cómo construir una geografía sagrada?,

Ejercicios Marca Santa CUZ

Realizados por estudiantes de Diseño Gráfico de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra UPSA.



¿Cuáles es el centro simbólico-geográfico en Santa Cruz? Estos elementos se van asociando con ritos, fiestas, mitos. ¿Cómo se totemiza?, ¿Qué va a los medios?, ¿Queremos interactuar con los medios?

Capacitación

Desafío principal: Manejo de los líderes. Capacitación a los que utilizarán la marca.

Se sugiere: curso de alineamiento estratégico para el desarrollo de la

marca Santa Cruz dirigido a empresarios de alta dirección de empresas de renombre en Santa Cruz.

Utilizar invitaciones especiales para directores de alto nivel.

Capacitación orientada a reflexionar y proyectar cómo se representa la comunidad en 10 años, ¿qué opinan los empresarios? La idea es conducirlos a tomar un rol más activo en la Responsabilidad Empresarial, en la construcción y uso de la marca Santa Cruz.

MENTORING, ESTRATEGIA CLAVE PARA LA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- “¿Se ofrecería como mentor?”
- Desde luego, sin pensarlo dos veces.
- ¿Por qué?
- Porque es muy grato ver triunfar a alguien que uno ha ayudado y porque devuelvo en otros lo que, a mi vez, he recibido”

(Respuesta de un potencial mentor recibida durante un análisis de factibilidad para la Facilitación de un Proceso de Mentoring en la División Latinoamérica de una empresa)

Abstract

Cada vez es más evidente que el conocimiento generado y acumulado en una organización es un activo estratégico, decisivo a la hora de asegurar la calidad del desempeño.

Las empresas están perfeccionando sus habilidades para atraer, incorporar, mantener e incrementar el conocimiento, habilidades y experiencia, capitalizando los aciertos y errores cometidos. Sin embargo, el desarrollo de sistemas informáticos (vía intranet, por ej.), que generan un espacio de almacenamiento de información al que deben aportarse los conocimientos y al que debe recurrirse para incorporarlos, no logra por sí solo la contribución y la posterior consulta.

Se han identificado componentes en un clima en el que se comparten conocimiento y se ha podido establecer una correlación significativa entre la capacidad de compartir conocimiento y el *mentoring* como elemento facilitador de ese clima de compartir.

La instalación de un Proceso Facilitado de *Mentoring* que multiplica las oportunidades de reunir a “una persona con más conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesite desarrollarlos con el objetivo específico que ésta crezca y se desarrolle” (Murria,2001), ha mostrado su efectividad al establecer relaciones de confianza y compromiso entre esas dos personas para transferir conocimientos habilidades y experiencias.

Luis María Gasparotto

Luis M. Gasparotto, Alliance Partner. MMHA The Managers' Mentors, Inc. Latinoamérica (Buenos Aires- Rio de Janeiro -México). Margo Murray, President and CEO MMHA The Managers' Mentors, Inc. - Oakland, CA. - Estados Unidos. Truls E. J. Engström, MSc

Roberto Vila De Prado

Profesor Emérito UAGRM. Distinguido al mérito docente. UPSA (1999; 2003; 2009)

A continuación, se explica el proceso y se brindan ejemplos y resultados de la utilización del mismo.

I - INTRODUCCIÓN

Peter Drucker (1998) sostiene que el conocimiento es la única fuente verdadera de ventaja competitiva en la actual sociedad del conocimiento. La capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento y extraer el valor del existente, y su capacidad para desarrollar un ambiente que promueva el compartir conocimiento son considerados como los principales desafíos.

Know-how, Capital Intelectual, Capital de Conocimiento identifican a un activo intangible que encuentra expresión en algunas cantidades: número de patentes, número de científicos, número de premios y reconocimientos nacionales e internacionales, presupuesto de investigación y desarrollo, convenios de investigación con centros reconocidos.

Llama la atención que haya que utilizar terminología financiera para nombrar y sensibilizar acerca de la importancia del conocimiento y de las personas como activo de una organización. Es cierto que esto nos permite visualizar que debemos ocuparnos de:

1. Identificar conocimientos y competencias para obtener los resultados
2. Relevar los conocimientos y competencias disponibles, y determinar los que faltan
3. Identificar las fuentes posibles
4. Incorporar conocimientos
5. Desarrollar estrategias para retener y multiplicar conocimiento.

A diferencia de los restantes componentes del capital, el de conocimiento no es de suma 0 (lo que uno toma, se lo saca a otro), sino que puede multiplicarse si se crea un clima propicio para ello.

¿Cómo hacemos para lograrlo?

Solución tecnológica: Desarrollar un depósito (*datawarehouse*) en el que todos pongan lo que saben y al que puedan recurrir los que necesiten.

“La instalación del *datawarehouse* en nuestra intranet para compartir información ha sido de relativa utilidad. Lo que sirvió fue la posibilidad de constituir foros virtuales, que ayudaron en la situación de crisis que pasamos por la salida de la convertibilidad. Luego de años de estabilidad de precios nos quedaba poca experiencia sobre cómo actuar en periodos de inflación. Luego el uso de la intranet fue decayendo. Información no es conocimiento”. (Entrevista con el Director de Gestión del Conocimiento de una empresa de telecomunicaciones de Argentina)

Solución sociológica: Crear las condiciones para que se auto-organicen grupos multidisciplinarios.

Implementar un proceso que contemple las necesidades individuales, las de la organización y genere relaciones de confianza mutua que propicien el compartir conocimiento.

II - DESARROLLO

1. Origen del concepto

Podemos suponer con certeza que el rol de mentor se remonta a los orígenes del hombre. Alrededor del S. XII a.C., Homero en su *Odisea* menciona a Mentor como el elegido por Ulises para acompañar el crecimiento y desarrollo de su hijo Telémaco. Antes de su partida, para combatir en las guerras que libró, Ulises buscó a alguien experimentado y confiable para que cuidara, educara, amara, consolara y atendiera a Telémaco, y lo preparara para suceder a Ulises en el trono. Luego sabríamos que Mentor era la encarnación de Palas Athenea, diosa griega de la sabiduría, de las artes, de la ciencia y de la industria. (Minerva para los romanos).

La Biblia nos presenta a Josué y Eliseo aconsejados y guiados por Moisés y Elías respectivamente.

El Diccionario Larousse dice: "Mentor: amigo de Ulises y maestro de su hijo Telémaco. Su nombre se ha convertido en sinónimo de consejero prudente".

¿Quién no ha recibido alguna vez un consejo prudente? Muchos de nosotros tal vez hayamos experimentado la satisfacción mencionada por nuestro entrevistado en la cita al principio. En todas nuestras organizaciones existe este tipo de relaciones de manera informal.

¿Qué pasaría si encontráramos el modo de multiplicar estas relaciones mentor-aconsejado?

Seguramente muchas otras personas (tanto mentores como aconsejados) obtendrían los beneficios que implica una relación así.

2. Conocimiento

Desafortunadamente, no sabemos mucho acerca de lo qué es realmente conocimiento gerencial y aunque tenemos un sentimiento vago acerca de lo que es esta clase de conocimiento, no hay muchas definiciones en el contexto gerencial.

Kim sugiere que el conocimiento es una combinación de "saber cómo" y "saber por qué" (Baets). Otros autores identifican dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. En realidad, el conocimiento explícito que puede volcarse en oraciones, afirmaciones, esquemas, fórmulas, procesos, etc. es más factible de intercambiar por medio de almacenes de datos. Los sistemas de aseguramiento de calidad como la aplicación de las normas ISO, por ejemplo, permiten explicitar y expresar en procesos, normas y diagramas una buena cantidad de conocimiento esencial para el desempeño de la organización.

Cuando el conocimiento está ligado a los sentidos, habilidades motrices, percepción individual, experiencias físicas e intuiciones estamos ante conocimiento tácito. A menudo es difícil de describir y de transmitir a otros.

Una persona justifica la veracidad de sus creencias basándose en sus observaciones del mundo. Estas observaciones dependen de la experiencia individual y de la sensibilidad personal. Así, el conocimiento puede verse como una construcción de la realidad más que como una verdad de valor universal.

Compartir el conocimiento no es compartir hechos sino un proceso humano único que implica una dimensión cognitiva difícil de reproducir.

Para una comprensión más cabal del conocimiento, deberíamos prestar atención a su relación con la información. Desde siempre se ha distinguido entre información (datos organizados de modo comprensible) y conocimiento. Sabemos que es relativamente sencillo transferir información de un lugar a otro. El conocimiento por su parte es más escurridizo, más difícil de transferir de una persona a otra.

El reconocimiento de las dificultades inherentes a la transferencia de conocimiento de una persona a otra ha tendido a subrayar la importancia del conocimiento tácito.

2.1. Conocimiento tácito

Intuitivamente, la mayoría de las personas le encuentra sentido a la idea de conocimiento tácito, basta advertir la rápida aceptación del concepto de inteligencia emocional: intuíamos que la inteligencia tenía que ver con más dimensiones que las medidas por las pruebas de cociente intelectual. Por eso, uno de los desafíos críticos en las compañías intensivas en conocimiento es reconocer el valor del conocimiento tácito y encontrar el modo de utilizarlo. El conocimiento tácito puede parecer demasiado misterioso para su aplicación útil

en una situación de negocios, de aquí que sea importante facilitar la multiplicación de este recurso creativo en lugar de ignorarlo o amordazarlo.

El conocimiento tácito forma una trama mental, un conjunto único de creencias y suposiciones a través de los cuales filtramos e interpretamos lo que vemos y hacemos. Esta trama guía nuestro comportamiento y filtra nuestra interpretación y comprensión de las experiencias. De este modo, nuestro desempeño y resultados están fuertemente influidos por nuestra experiencia previa.

Muy probablemente el conocimiento tácito es el conocimiento que verdaderamente agrega valor en una compañía. Una base de conocimiento en una organización debería apuntar al conocimiento tácito, más que al explícito, si se desea que esto constituya la competencia diferenciadora de una compañía.

2.2. Compartir conocimiento tácito

Cada vez más administradores del conocimiento encuentran que la expresión "compartir conocimiento" describe mejor lo que están haciendo que "administración del conocimiento". Las ventajas de utilizar el término "compartir conocimiento" son la claridad de la definición y la interacción que implica.

Compartir el conocimiento tácito requiere que los individuos compartan sus creencias personales acerca de una situación. Cada individuo se ve frente al enorme desafío de justificar sus verdaderas creencias frente a otros, y es esta necesidad de justificación y esta conectividad humana lo que hace que compartir conocimiento tácito sea un proceso muy frágil.

Compartir conocimiento entre personas con diferentes antecedentes, perspectivas y motivaciones es un paso crítico para la creación de conocimiento organizacional.

Se tienen que compartir las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos para desarrollar confianza mutua.

Para facilitar ese compartir, necesitamos un espacio en el cual las personas puedan interactuar entre sí mediante diálogos cara a cara. Es así como ellos comparten experiencias y sincronizan sus ritmos corporales y mentales. El campo típico de interacción es un equipo auto-organizado, o un par mentor-tutelado, en los cuales personas con diversos antecedentes y sistemas de creencias comparten experiencias.

2.3. Dificultades para compartir

conocimiento tácito

Las dificultades para compartir conocimiento tácito están relacionadas principalmente con las percepciones y el lenguaje, aunque también con tiempo, valor y distancia. La escasa adaptación y amenaza a la auto-imagen son barreras individuales para la creación del conocimiento.

Percepción y lenguaje son las principales dificultades para compartir conocimiento. El conocimiento tácito está tan internalizado que se ha convertido en una parte natural de nuestro comportamiento y pensamiento. Como la mayor parte de nuestro conocimiento tácito es parte de nuestro inconsciente, raras veces somos conscientes de su dimensión completa, y de aquí que experimentemos problemas cuando tratamos de compartir y expresar lo que no sabemos que sabemos. Además, como el conocimiento tácito se mantiene en una forma no verbal, experimentamos dificultades cuando tratamos de compartirlo con otros mediante palabras, sea oralmente o por escrito. También aparecen dificultades adicionales cuando un novato está aprendiendo de un experto. El experto a menudo utiliza palabras a las que el novicio no ha sido expuesto nunca antes. El compartir conocimiento se basa en una trama mental común, y si las personas no se entienden entre sí, no pueden compartir

conocimiento tácito.

La distancia hace aparecer dificultades en el caso de compartir conocimiento tácito. Muchas organizaciones con mucha dispersión geográfica, virtuales y globales experimentan problemas para compartir conocimiento tácito. Esto es porque la forma más común de compartir es mediante la interacción cara a cara. Aun cuando una gran cantidad de comunicación ocurre a través de la tecnología de información, se prefiere la interacción cara a cara para construir una relación de confianza.

La amenaza a la autoimagen es algo inherente a todos nosotros. Muchas organizaciones enfrentan dificultades para superar esta barrera para compartir conocimiento. Lo que sabemos – y cómo afecta lo que hacemos – está frecuentemente en las raíces de nuestra identidad personal. Debido a que el conocimiento está tan íntimamente ligado a la auto-imagen, la gente puede resistirse a compartir lo que sabe. Habitualmente presenta dos formas: nos resistimos a compartir conocimiento que sólo nosotros tenemos, así no nos convertimos en menos valiosos para nuestra compañía, y nos resistimos a compartir nuestros pensamientos, creencias e ideas si, potencialmente, pudieran hacernos aparecer como tontos. De aquí que una cultura que valora el compartir y está abierta a nuevas ideas, independientemente de lo equivocadas que puedan estar, es una cultura que comparte conocimiento.

Un sistema de *mentoring*, en tanto herramienta gerencial cuanto filosofía organizacional inserta en la cultura, puede ayudar a las compañías a manejar estas dificultades.

2.4. *Mentoring* como técnica para compartir conocimiento

Como vimos en "Origen del concepto", la mitología griega da cuenta del rol del Mentor.

Sería sorprendente que encontráramos fácilmente en las organizaciones modernas la relación clásica de *mentoring* que existió entre Mentor y Telémaco. Con el paso del tiempo y con las demandas de las situaciones en las cuales ocurre el *mentoring*, han surgido adaptaciones del clásico par mentor-tutelado para satisfacer necesidades específicas, lo que ha dado lugar a una amplia gama de variantes.

***Mentoring* como medio para compartir conocimiento**

Compartir efectivamente conocimiento tácito depende de un contexto facilitador, que puede ser definido como un espacio que estimula las relaciones que aparecen. Este contexto organizacional puede ser físico, virtual o mental, o más probablemente una mezcla de los tres. Un elemento esencial es que todo conocimiento como opuesto a información o datos, depende de su contexto. Podríamos decir que el conocimiento está inserto en su contexto, y que apoyar el proceso de compartir conocimiento requiere el necesario espacio para compartir conocimiento tácito. Un par mentor-tutelado, formal o informal, puede crear este importante contexto para compartir conocimiento tácito.

Atención. El concepto de atención importa mucho en una organización cuando sus responsables proveen un contexto en el cual el conocimiento se comparte libremente. El concepto de atención describe bastante satisfactoriamente relaciones que tienen un impacto positivo en la cultura de compartir conocimiento. La alta gerencia debe comunicar atención, mediante el ejemplo y afirmaciones orales y escritas. En general un proceso de *mentoring* en una organización apoyará el concepto de atención.

Conversaciones y confianza. Tendemos a iniciar nuestras relaciones cerrados en nosotros mismo y a medida que comenzamos a comunicarnos y a intercambiar información

podemos recorrer las etapas de preguntar, tomar conciencia, comenzar a confiar, confiar completamente a medida que nuestra relación es más abierta (Giba,1967). En la relación mentor-tutelado ocurre lo mismo. Gibb señala que las dos variables que inciden en este avance hacia relaciones abiertas y de confianza son el tiempo y la intensidad de la situación en la cual se comparte la información. Es llamativo que, mientras frecuentemente los ejecutivos insisten en costosos sistemas de tecnología informática, bases de datos cuantificables y herramientas de medición, uno de los mejores medios para compartir información ya existe dentro de sus compañías.

2.5. Factores que influyen en la efectividad del mentoring para compartir

conocimiento.

La teoría de base para compartir conocimiento mediante el *mentoring* se ha centrado tradicionalmente en 3 variables significativas: personalidad, género y edad.

Personalidad. Dos estudios muestran una investigación del impacto de los factores de personalidad en *mentoring*. El primero muestra una relación directa e indirecta entre autoestima alta/habilidades de comunicación y participación en relaciones de *mentoring*. La relación era válida tanto para mentores como para tutelados. El segundo estudio investiga las relaciones entre factores de personalidad del tutelado, iniciación de *mentoring*, la experiencia de *mentoring* y el éxito de carrera. La conclusión fue que los tutelados determinan la cantidad de atención que reciben al iniciar relaciones con mentores. La capacidad de control interno, el alto control de sí mismo, y la estabilidad emocional alta, son características de personalidad que inciden en el *mentoring* recibido. En el presente estudio, Truls Engström investiga la percepción de creación de un clima de compartir conocimiento como resultado de un par mentor-tutelado y la

personalidad de los participantes.

Género. El género es otra perspectiva relevante en la actualidad del *mentoring*. Los pares mentor-tutelado tradicionales, con frecuencia eran del mismo sexo. El aumento de la presencia femenina en la fuerza laboral y en particular en las posiciones gerenciales presenta la oportunidad para pares de diferente sexo. Sin embargo, debido a que hay más hombres en posiciones altas, y por ello más mentores potenciales que mentoras, una mujer que desea iniciar una relación de *mentoring* frecuentemente debe buscarse un mentor del sexo opuesto. Se ha sugerido que las mujeres enfrentan serias barreras para establecer relaciones informales de *mentoring*, porque los demás en la organización pueden ver esa relación como sexual.

Edad. Aunque *mentoring* y la creación de un clima de compartir conocimiento es el principal foco de la investigación de Truls Engström (2003), hemos aprovechado la oportunidad de considerar la relación entre la edad y los factores que inciden en el clima de compartir conocimiento. Este problema es relevante porque los cambios demográficos en la sociedad actual (países desarrollados) están creando una fuerza laboral con incremento de trabajadores de edad avanzada. Una estrategia para afrontar este desafío podría ser disminuir la edad de jubilación, pero por razones macroeconómicas esto no es posible. Por ello, gente de todas las edades, con toda clase de antecedentes laborales, deberá trabajar junta en el futuro sin la estructura jerárquica usual. La mezcla de edades a menudo trae una amplitud mayor de experiencia e ideas para los negocios. Los gerentes encuentran problemas cuando tienen que trabajar con tres generaciones diferentes, cada una con su propio conjunto de valores, percepciones, expectativas y ansiedades.

3. Investigación empírica

Una vez establecida la base teórica

para compartir conocimiento a través del *mentoring*, se resumirá aquí un estudio en el cual se examinaron experiencias de *mentoring* informal entre gerentes jóvenes y profesionales en la industria hotelera noruega.

3.1. Diseño y método

Basados en lo precedente, diseñamos un cuestionario para determinar si se puede utilizar el *mentoring* y la personalidad, edad, y/o género como indicador de la facilidad de compartir conocimiento y creación de conocimiento en las organizaciones.

Formulación del problema:

- ¿En qué medida el *mentoring* informal es un indicador del clima de compartir conocimiento, de la satisfacción laboral y satisfacción con la carrera?
- ¿En qué medida, variables personales tales como personalidad, edad y género son indicadores adicionales de clima de compartir conocimiento, de satisfacción laboral?

571 alumnos de la Escuela Noruega de Administración Hotelera respondieron a un cuestionario dividido en secciones:

Preguntas demográficas sobre edad, género, estado civil e ingresos

- Nivel educacional y desarrollo de carrera
- Posición actual
- Percepción de factores que facilitan el compartir conocimiento
- Preguntas relacionadas con *mentoring*
- La parte del cuestionario sobre los 5 factores de personalidad.

3.2 Factores que facilitan el compartir conocimiento

Para desarrollarse en el ámbito laboral las personas necesitan poder recibir y compartir conocimiento con pares, gerentes,

y subordinados. Si deseamos que nuestros colaboradores desarrollen conocimiento cognitivo (saber qué), habilidades avanzadas (saber cómo), comprensión sistémica (saber por qué), y creatividad automotivada (hacerse cargo porque), necesitamos asegurar que se establezca un ámbito para compartir conocimiento y que los miembros del equipo perciban realmente su existencia.

3.3. Facilitadores del conocimiento:

Clima de compartir conocimiento: Para centrarnos en la clase de conocimiento que deseamos que se comparta, es de mucha importancia tener un ámbito que dé la posibilidad de compartir conocimiento sea tácito o explícito. Para medir el clima de compartir conocimiento desarrollamos un listado de 4 puntos. Por ejemplo: "Posibilidad de trabajar en temas en los que utilizo mi conocimiento". La confiabilidad de la consistencia interna (Cronbach's's Alpha) para el factor de compartir conocimiento fue de .74.

Satisfacción con la Carrera: Para ser parte del desarrollo de una organización es importante estar involucrado con lo que se está haciendo. Utilizamos un trabajo de Greenhaus (1990) y otros, y traducimos su escala de tres puntos para medir la satisfacción con la carrera. Por ejemplo: "estoy satisfecho con el éxito que he logrado en mi carrera" la confiabilidad (Cronbach's's Alpha) para el factor satisfacción con la carrera fue .84.

Satisfacción con la tarea: Para ser continuamente parte del intercambio de conocimientos se considera importante que los colaboradores sientan satisfacción en la situación laboral. Basados en el trabajo de Quinn y Shepard (1974) desarrollamos un listado de 5 puntos. Por ejemplo: para "Resumiendo, ¿cuánto podría Ud. decir que está satisfecho con su tarea?" la confiabilidad (Cronbach's's Alpha) para el factor satisfacción con la tarea fue .82.

Posibilidades de carrera: Para desarrollar conocimiento relevante y aportarlo a la organización, las personas necesitan poder crecer y desarrollarse personalmente de modo continuo. Uno de los factores más importantes para poder hacerlo es tener espacio para el desarrollo de la carrera y el progreso. Utilizamos una escala de 4 puntos (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) para medir perspectivas de carrera. Por ejemplo: para "Tengo muy buenas perspectivas de promoción en esta compañía" la confiabilidad (Cronbach's Alpha) para el factor Posibilidades de carrera fue .68.

3.4. Puntajes de personalidad

La prueba utilizada para investigar los factores clave de personalidad se origina en el modelo de los cinco factores, que determinan la personalidad.

Los factores utilizados fueron: extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, trabajo a conciencia, y apertura a la experiencia.

La información fue analizada por un *software* para los puntajes de personalidad (5pfa) desarrollado por Engevik (1994). Los resultados de este programa, junto con el resto de los puntajes de la encuesta, fueron graficados, y se eliminaron las respuestas con valores en blanco. Se utilizó un análisis de regresión múltiple para identificar los efectos de las variables indicadoras de clima de compartir conocimiento (nivel de *mentoring*, frecuencia de *mentoring*, personalidad, edad y género)

4. Resultados

El nivel de *mentoring* y la frecuencia de *mentoring* informal en el lugar de trabajo son indicadores de clima de compartir conocimiento, satisfacción de carrera, posibilidades de carrera y satisfacción laboral. Adicionalmente, se ha determinado que mayor edad es un indicador de clima de compartir conocimiento y satisfacción con la tarea.

Finalmente, el factor de estabilidad emocional es indicador de percepción de clima de compartir conocimiento, del mismo modo en que la estabilidad emocional, apertura a la experiencia y la extroversión son indicadores de satisfacción con la carrera.

Como se expresó antes, compartir conocimiento tácito es difícil, y crear un ámbito que haga posible el compartir es un desafío complejo. El *mentoring* informal sólo no puede lograr por sí mismo que ello ocurra; sin embargo, como es importante acelerar el crecimiento del conocimiento y crear un clima de compartir conocimiento en la mayoría de las organizaciones, los hallazgos de esta investigación son valiosos para las organizaciones. Al revelar que el *mentoring* tiene por sí un efecto positivo sustentable para crear un clima de facilitación del conocimiento, se recomienda que profesionales y organizaciones estimulen y apoyen las relaciones informales de *mentoring*.

5. El Proceso Facilitado de Mentoring

Aun cuando se ha demostrado que el *mentoring* es una herramienta importante y una técnica gerencial importante para fomentar un clima de compartir conocimiento, sólo hemos descubierto una pequeña parte de su potencial. Este estudio empírico sólo consideró el *mentoring* informal: su potencial total todavía debe ser investigado.

Los resultados arriba expuestos confirman que las relaciones de *mentoring* informales son eficaces creadores del clima de compartir conocimiento y la predisposición al *mentoring* es un indicador de la factibilidad de desarrollar un mejor clima de compartir conocimiento. Podemos ahora preguntarnos qué ocurriría si desde la Dirección de la organización se apoya la multiplicación de relaciones de *mentoring* tomando los recaudos para que

estas relaciones pasen de frágiles a sanas y vigorosas.

Entendemos el *mentoring facilitado* como "la reunión deliberada de una persona con más conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesite desarrollarlos, con el objetivo específico de que crezca y se desarrolle" (Margo Murray, *Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. 1991/2001. Jossey – Bass. San Francisco).

5.1 Roles

Mentor/Tutor: "El/la tutora ideal debe ser una persona confiable, que sepa escuchar y sea capaz de ofrecer un *feedback* constructivo. Debe estar dispuesto a brindar tiempo a sus guiados y a compartir con ellos no sólo sus historias de éxito, sino también, y a veces fundamentalmente, sus errores y fracasos. En síntesis, debe ser una persona generosa y abierta, que reconozca que cada uno aprende a su manera y que deje a sus guiados encontrar su propio camino, aceptando que su labor consiste sólo en indicar la que él considere, sinceramente, la dirección correcta." (La Nación, 1998)). En lo posible, el mentor pertenece a la organización.

Tutelado/Protege: El/la tutelado/a ideal debe hacerse responsable de su propio desarrollo, y con los recursos provistos diseñar, y luego implementar, su plan de desarrollo personal. Es quien hace funcionar el proceso al demandar la ayuda que requiere para implementar el plan de desarrollo personal. Debe dar retroalimentación a su mentor y al equipo de coordinación.

Jefe/ Líder del equipo: Aporta su conocimiento del tutelado en el diseño de su plan de desarrollo.

Equipo de Coordinación: "No espere que este Proceso se administre solo" (Murria, 2001). Deben preverse recursos para administrar, medir, monitorear, comunicar. El equipo de

coordinación se ocupa también de identificar y comprometer a potenciales mentores/as.

5.2. Características

La experiencia señala que algunas características claves para el éxito del proceso son:

Estrecha vinculación con las necesidades/oportunidades estratégicas del negocio y con las necesidades de desarrollo de tutelados/as.

Creación y comunicación de políticas y procedimientos. Apoyo del equipo de dirección. Kay Stiles de *Chevron Information Technology* describe estrategias para establecer un equipo de seguimiento y obtener su apoyo continuo: "Los puntos clave son investigar las mejores prácticas, tanto externa como internamente, y desarrollar un caso que requiera fuertemente de *mentoring*" (Murray, 2001).

Análisis de factibilidad. Pregúntese cuál es la brecha que desea cerrar con el proceso de mentoring.

Luis Gasparotto y Raul Hornos entrevistaron 22 gerentes de hotel y miembros de 18 equipos gerenciales de Starwood Hotels and Resorts en Latinoamérica para verificar que el proceso de mentoring era la intervención apropiada para implementar el Sistema de Desarrollo Gerencial (Murray, 2001)

Participación voluntaria. De quienes reúnan los requisitos del grupo objetivo.

Formación de coordinadores.

Responsabilidad del Tutelado por su propio desarrollo

Acuerdo personal entre Mentor y Tutelado. Con cláusula de confidencialidad, terminación sin culpa y tiempo que van a dedicar.

Rotación de mentores. Se enriquece la visión del Tutelado. Hay más directivos que pueden opinar sobre un Tutelado.

Participación del jefe directo brindando

retroalimentación durante la confección del Plan Individual de Desarrollo. El jefe no puede ser mentor.

Acompañamiento del Proceso durante 3 años como mínimo. Es necesario asegurar que el proceso haya contribuido efectivamente a instalar en la organización una cultura de compartir conocimiento.

5.3. Motivos para implementar un proceso facilitado de mentoring

Objetivos planteados por las organizaciones. 636 pares (Mentor – Tutelado). Año 1997

41% *Desarrollo de carrera:* Ashley Fields, coordinadora líder del *Proceso Facilitado de Mentoring* en *Shell Oil* dice "Esperamos que el día de mañana los participantes vean esta relación de *mentoring* y se den cuenta de que fue una de las experiencias más beneficiosas para sus carreras en función de pasar al siguiente nivel de responsabilidad en una organización" (Murray, 2001).

30% *Transferencia de habilidades técnicas.* En el programa *AYES (Automotive Youth Education System)* los estudiantes desarrollan habilidades de reparación de automóviles aprendiendo tanto con su instructor en el aula como del mentor técnico en el taller del concesionario General Motors. (Murray, 2001).

12% *Diversidad – otros.* "Estamos construyendo una reserva de líderes representativos de grupos diversos que no hubiéramos podido identificar mediante los procesos tradicionales. Aunque la mayoría de las personas piensa en diversidad en términos de raza o género, en realidad es algo más amplio... involucrando procesos mentales, abordajes de resolución de problemas y experiencia" dice Leslie Mays, líder de la práctica global en diversidad y patrocinador del proceso en Royal Dutch/Shell. (Murray, 2001).

9% *Multitareas, Flexibilidad.*

4% *Plan de sucesión - Desarrollo directivo.*

3% *Avance de la mujer en cargos directivos.*

0,5% *Mejorar la moral de los empleados.*

5.4. Práctica valorada

Una encuesta realizada entre las empresas *Fortune 500* reveló que el 96% de los ejecutivos valoraba la tutoría como una importante herramienta para el desarrollo de personal, mientras que el 75% indicó que debían en parte el éxito de sus propias carreras a haber tenido un mentor que los guiara.

Empresas de primera línea como 3M, Arthur Andersen, Texas Instruments, ABN AMRO Bank o Hoechst participan activamente en programas de tutoría interempresaria. Estos programas, basados en un criterio regional, es decir, donde los participantes trabajan en la misma ciudad, han resultado altamente positivos, aunque es necesario puntualizar que requieren de una actitud cooperativa antes que de competencia entre las empresas participantes. (La Nación, 1999).

5.5 Pasos

1. Presentación del concepto y del proceso al Nivel Directivo
2. Evaluación de objetivos y necesidades de la organización. Entrevistas individuales con integrantes de la conducción. Entrevista grupal con una muestra de potenciales mentores y con una muestra de potenciales tutelados
3. Evaluación de la predisposición de la organización. Informe preliminar con resumen de las entrevistas mantenidas.
4. Identificación del primer grupo de tutelados. Capacitación del equipo de coordinación.
5. Desarrollo de los objetivos del proceso y el plan para implementarlo. Plan de

comunicación y Plan de evaluación de resultados.

6. Reunión de presentación
7. Postulación de participantes. Aceptación de mentores y tutelados. Armado de pares.
8. Orientación a los mentores.
9. Orientación a los tutelados
10. Negociación del acuerdo mentor-tutelado
11. Diseño del plan de desarrollo individual
12. Ejecución del Plan
13. Reuniones periódicas
14. Informe al equipo de coordinación
15. Conclusión del acuerdo
16. Seguimiento y evaluación por parte del equipo de coordinación

5.6 Claves para un proceso de Mentoring exitoso

Articulación estrecha con la Estrategia del Negocio

Identificación de necesidades, objetivos, oportunidad, predisposición

Planeamiento y diseño

Comunicación

Concordancia, acuerdos

Orientación/ Capacitación

Planes de desarrollo = relaciones saludables

Evaluación

5.7. Casos de Aplicación

“El *Mentoring* acompaña la política de Recursos Humanos de IBM, que busca premiar al que se diferencia en su contribución a la empresa con más y mejores oportunidades de desarrollo”

“Además, logramos varios objetivos: identificar potenciales, desarrollar competencias, proveernos de una base de datos de gente con potencial, desarrollar a los gerentes como tutores y mejorar la comunicación en la compañía”.

“IBM tiene una política de promoción de la carrera de las mujeres con potencial desde el comienzo, para aumentar su presencia en los niveles gerenciales. Creemos que es necesario favorecerlas desde temprano y en forma especial, por eso se las considera con potencial desde un escalón más abajo que a los hombres”, explica Gisela Saia, coordinadora de Empleos de IBM. (La Nación)

El condado de Alameda (California, Estados Unidos) contrató la planificación del Proyecto de Reforma de la Asistencia Social en 90 Días. El equipo, Asociados de MMHA *The Managers' Mentors, Inc.* fue conducido por Margo Murray, Presidente y Directora Ejecutiva de MMHA. La reforma de la asistencia social y los plazos estipulados por la legislación plantearon un especial reto al condado de Alameda, dado el número considerable de beneficiarios de la Ayuda Temporal para Familias Necesitadas (TANF sigla en inglés)... Resultó claro que encontrar un trabajo, guarderías para los niños y transporte para todos los beneficiarios de la Asistencia Social iba a ser una tarea difícil y compleja. Y más difícil aún iba a ser asegurar que quienes obtuvieran el empleo permanecieran en él. Un mentor que se interese puede asistir al reciente ingresado para que se conduzca exitosamente en el ambiente de trabajo y en la cultura de la compañía. La mayoría de los empleadores tienen programas que enseñan las habilidades necesarias para la tarea; pero, ¿quién va a enseñar las “reglas no escritas” del lugar de trabajo? Si el intento de la reforma de la asistencia social es ayudar a los pobres a lograr la autosostenibilidad y no solamente salir de la ayuda social, entonces se debe instalar un sólido sistema – *mentoring* - de apoyo post-

ingreso. (Craig)

Al encomendar al Instituto de Salud Pública (*Public Health Institute*) la organización de un Programa de Liderazgo en Planificación Familiar para países con grandes necesidades de mejora de la salud sexual y reproductiva de la población, las fundaciones Bill y Melinda Gates y David and Lucile Packard solicitaron que se incluyera el concepto de *mentoring* y se lograra el compromiso de los participantes de identificar a otros líderes en sus países y se comprometieran a transmitir los conocimientos, habilidades, experiencia y material que recibieran en su entrenamiento de tres semanas en California. Desde el año 2000, cada año 50 líderes de Asia, África y Latinoamérica participan en este Programa y multiplican el impacto de la capacitación mediante su compromiso de compartir conocimiento.

Ya se han mencionado algunos aspectos relacionados con la implementación del Proceso Facilitado de Mentoring en:

Starwood Hotels and Resorts
Latinoamérica,

Royal Dutch/ Shell Oil

Chevron Information Technologies

PanAmerican Energy

En todos los casos hemos comprobado que ofrecer la posibilidad de establecer relaciones de *mentoring* en un ambiente que asegura el respeto mutuo y el desarrollo de un clima de confianza, permite que las personas puedan dar lo mejor de sí: la voluntad de compartir sus habilidades, experiencia, valores, visión y su tiempo.

6. La Estrategia del Negocio

En claves para un *Proceso de Mentoring* exitoso mencionamos la necesidad de una vinculación estrecha con la Estrategia del Negocio: el arte de dirigir las operaciones para satisfacer las necesidades, objetivos y generar y aprovechar las oportunidades de negocios,

algo crítico para el logro de resultados y de la satisfacción de accionistas, colaboradores, clientes y comunidad.

Para llevar adelante esta estrategia será imprescindible contar con un plan comercial, un plan financiero y un plan operativo. Para formularlos, y posteriormente implementarlos, habrá que diseñar la estructura de la organización que lo soporte.

Esto implicará la definición de cada puesto de trabajo y sus interrelaciones con los restantes. También habrá que identificar los recursos y competencias requeridos y describir las responsabilidades. Es imprescindible, también, formular los objetivos y la forma de medición del desempeño, con su correspondiente retroalimentación y sistema de consecuencias (refuerzo o corrección del desempeño, según se logren o no los objetivos de desempeño).

6.1. Estrategia de Gestión Humana

Una vez diseñada la estructura hay que incorporar a las personas que puedan desempeñarse eficazmente en la organización. Esto implica formular una estrategia de selección y desarrollo de las personas, estableciendo el perfil de competencias requeridas. También es necesario establecer un sistema de compensación que incluirá componentes monetarios y no monetarios y tendrá en cuenta el ambiente de trabajo y la satisfacción con la tarea y en la organización. El clima incidirá en la productividad y en la retención de los colaboradores.

Para mejorar resultados y anticiparse a los cambios, conviene preguntarse cuál sería la estructura óptima para el logro de los objetivos de negocio (actuales y futuros) y compararla con la existente. Para salvar las brechas que se identifiquen será necesario formular una estrategia que permita contar con la organización y las personas con las competencias necesarias en el momento oportuno.

7. Plan de Desarrollo Personal

La relación mentor-tutelado se construye en la tarea de implementar las acciones establecidas en el Plan de Desarrollo Personal de competencias. La organización debe establecer el perfil de competencias requeridas para el logro de sus objetivos y el perfil de competencias para cada posición. También debe facilitar los recursos para desarrollar esas competencias. En este enfoque, el mentor es uno de los recursos que ayuda a aprovechar el conocimiento explícito y a crear las condiciones para compartir conocimiento tácito.

7.1. Proceso para el Plan de Desarrollo Personal

1. Identificar los objetivos del negocio, necesidades y oportunidades
2. Determinar las competencias necesarias para lograr los objetivos.
3. Establecer los actuales niveles de competencia en la organización.
4. Planificar cómo alcanzar los niveles de competencia requeridos.
5. Determinar el perfil de quienes deberían participar.
6. Releva la predisposición de la organización para implementar los cambios.
7. Implementar un Sistema de autodesarrollo de Carrera que:
 - Provea herramientas de autoevaluación, Planeamiento de Carrera y asistencia para el diseño del propio plan de desarrollo.
 - Seleccionar y proveer recursos para el desarrollo de las competencias:
 - Seminarios, talleres (*in-company*/ públicos), *e-learning*
 - Asignación de tareas
 - Lecturas
 - Mentor
8. Evaluar Resultados frente a los

objetivos del negocio, necesidades y oportunidades

9. Volver al paso 3. Periódicamente actualizar lo relevado en los pasos 1 y 2.

III –CONCLUSIONES

Engström (2003) ha comprobado que el grado de *mentoring* y la frecuencia de *mentoring* informal en el lugar de trabajo son indicadores de compartir conocimiento, satisfacción con la carrera, perspectivas de carrera y satisfacción laboral. También que compartir conocimiento tácito es difícil y crear un ambiente para compartir conocimiento es un reto complejo. Si bien el *mentoring informal* por sí solo no logra un clima de compartir conocimiento se recomienda apoyar y respaldar las relaciones informales de *mentoring*.

En nuestra práctica de ayudar en la implementación del Proceso Facilitado de Mentoring, hemos comprobado la efectividad de alinear el Proceso con la estrategia del negocio y la estrategia de gestión de las personas.

También hemos recogido valiosa experiencia y testimonios del alto grado de satisfacción por la oportunidad de compartir conocimiento. (“Es bueno saber que mi experiencia no se perderá”. “Cuando uno enseña, aprende dos veces”, o toma conciencia de su conocimiento tácito).

El compromiso de los colaboradores con tareas voluntarias en su comunidad patrocinados por la organización, provoca un impacto notable en el clima de la organización; la tarea voluntaria de compartir conocimiento con otros integrantes de la organización, genera un círculo virtuoso, que se va retroalimentando con las experiencias positivas y los resultados relevados por el equipo de coordinación.

BIBLIOGRAFIA

- Baets, W.R.J., *Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment*. 1998. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht. Pequeño Larousse en Color. 1991.
- Craig, Launa. *De la Asistencia Social al Empleo: Cómo un mentor puede apoyar la difícil transición* (Welfare to Work Mentoring) en *New Dimensions Journal* - Volumen VI
- Drucker, Peter. The information executives truly need. En *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. 1998. Harvard Business School Press. Boston.
- El Libro del Pueblo de Dios. Libro de los Números, Cap 27, *Deuteronomio*, Cap 34, *Libro de los Reyes I*, Cap. 18. 1987. Ediciones Paulinas. Madrid – Buenos Aires.
- Engström, Truls EJ. "Sharing Knowledge Through Mentoring" en *Performance Improvement*. V.42
- Number 8, September 2003. International Society for Performance Improvement. Silver Spring.
- Engevik, H. *Manual til 5pf. ISV –test og Psykologisk institutt*. (1994). University of Oslo.
- Gibb, J. *Is help helpful?*. 1964. February. Forum
- Greenhaus, JH, Parasuraman, S & Wormley, W, *Organizational experiences and career successes of black and white managers*, 1990. *Academy of Management Journal*, 33 .
- Lopez Galelo, Graciela "Crecer con la guía de un tutor", *La Nación / Empleos*, 30.8.98.
- Buenos Aires
- Lopez Galelo, Graciela."Las tutorías en la empresa". Comentario del libro "*Moving up through Mentoring*". Shimon-Craig Van Collie. *Workforce*, marzo de 1998" *La Nación / Empleos*, 1999, Buenos Aires
- Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process*" 2001. Jossey – Bass. San Francisco.
- Larousse. Madrid – Buenos Aires - México
- Quinn, RP, & Shepard, LJ. *The 1972-3 quality of employment survey* 1974. University of Michigan.
- Institutes for Social Research.