

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN LOCAL DE LOS
OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO PARA LAS AGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
DE NACIONES UNIDAS EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

JULIANA LINCE ZULUAGA
CARNET 10516-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN LOCAL DE LOS
OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO PARA LAS AGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
DE NACIONES UNIDAS EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
JULIANA LINCE ZULUAGA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. NANCY AVENDAÑO MASELLI

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. MARIA ENID CUETO ORTI DE GOMEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. MARÍA GABRIELA FERNÁNDEZ MARTÍNEZ



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Humanidades
Teléfono: (502) 279 7979 ext. 2305
Fax: (502) 279 -7979 ext.2343
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016
Fac_hum@url.edu.gt

Guatemala,
24 de noviembre 2014

Señores
Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Respetables señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el trabajo de investigación de la estudiante, **Juliana Lince Zuluaga, carné: 1051610** previo a optar el grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

El trabajo se titula **“Propuesta de lineamientos para una política de comunicación local de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las agencias de la Organización de Naciones Unidas en Guatemala”**

He asesorado y revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una investigación científica, por lo que les agradeceré se asigne el Revisor correspondiente para la Revisión Final de Tesis.

Atentamente,

Licda. Maria Enid Cueto de Gómez
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JULIANA LINCE ZULUAGA, Carnet 10516-10 en la carrera LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05895-2014 de fecha 10 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN LOCAL DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO PARA LAS AGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título y grado académico de LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de enero del año 2015.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



Agradecimientos

Le quiero agradecer a la Universidad Rafael Landívar por ser la casa de estudios que me preparó para mi vida profesional y mi hogar académico por cinco años. También a todos los catedráticos y catedráticas que me apoyaron durante la carrera y me acompañaron paso a paso en este proceso.

Le agradezco a Héctor Morales, quien me abrió las puertas de Las Naciones Unidas y desde el principio apoyó y participó entusiastamente en este largo trabajo, siempre creyó en mi y nunca me desamparó con mi tesis. Sin él, este trabajo no hubiera sido el mismo, gracias por todo su apoyo y ánimo.

A mi asesora Pini, porque no solo me ayudó con mi tesis, sino que siempre me brindó su ayuda en todo lo que necesité durante mi carrera, una gran maestra y asesora.

A mis papás por haberme apoyado durante estos cinco años de carrera, nunca me dejaron sola y siempre hicieron todo lo posible por ayudarme con mis trabajos. Gracias por sus enseñanzas y ayuda, nunca dejaré de aprender de ustedes.

A Juan, por escucharme hablar de mi tesis noche tras noche por más de un año, apoyarme en momentos duros y aguantarme en los difíciles. Por ser siempre tan entusiasta con mi carrera y acompañarme desde el primer día hasta el último, te amo.

Le agradezco a Dios por haberme permitido sacar mi carrera adelante y haberme rodeado de personas que siempre me brindaron su apoyo y ayuda.

Dedicatorias

A mis papás porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible. Por su apoyo incondicional les dedico este esfuerzo tan grande.

A Juan, por ser el mejor compañero que pude haber tenido, por haberme aguantado y ayudado con lo que podía y nunca dejarme sola en este camino.

A mis segundos papás, Juancho y Nany, que han apoyado mi carrera y me han ayudado siempre en lo que necesito, gracias por siempre estar ahí para mi.

A mis amigas de la U, con quienes compartimos tanto risas como canas de la tesis, estos cinco años no hubiera sido lo mismo sin ellas, nunca dejaré de extrañar verlas todos los días.

Resumen

La presente es una investigación que partió de la duda de cómo las agencias de la Organización de las Naciones Unidas de Guatemala aplicaban la política de comunicación global de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En cuanto se adentró en la investigación se hizo el hallazgo que dicha política no estaba escrita, por lo tanto no estaba clara para los comunicadores y no estaba siendo aplicada. Es por esto que se decidió realizar una propuesta de lineamientos para una política de comunicación local de los ODM para las agencias de las Naciones Unidas en Guatemala.

Para la realización del trabajo, los objetivos específicos fueron: realizar un diagnóstico para establecer las necesidades y debilidades en las acciones de comunicación de los ODM, identificar los criterios de comunicación necesarios aplicables a nivel local a partir de las estrategias del Plan de Comunicación Global de los ODM, desarrollar los lineamientos que permitan la implementación local de las guías del plan de acción de promoción de los ODM y que cubran las necesidades que se encuentren en el diagnóstico. El enfoque metodológico de la presente investigación fue cualitativo y el tipo de investigación de tipo descriptiva. Los instrumentos empleados fueron: entrevista, tabla de cotejo, un FODA y un cuadro comparativo.

El presente trabajo buscó ampliar el conocimiento y la difusión de una temática que por su novedad y falta de material didáctico, no posee muchas referencias de investigaciones previas. Este estudio servirá a todos los comunicadores interesados en el tema de elaboración de políticas de comunicación y servirá como un punto de partida para todos aquellos que deseen extender la investigación realizada.

ÍNDICE

Resumen	1
I. Introducción	2
1.1 Antecedentes	4
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Comunicación Organizacional	13
1.2.2 Políticas Organizacionales	19
1.3 Diagnóstico Organizacional	24
2. Organización de Naciones Unidas	25
2.1 Naciones Unidas en Guatemala	28
2.1.1 Agencias de Naciones Unidas en Guatemala	28
3. Objetivos de Desarrollo del Milenio	32
3.1 Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala	33
3.2 Comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	34
3.2.1 Comunicación de los ODM en Guatemala	38
II. Planteamiento del Problema	41
2.1Objetivos.....	42
2.1.1 Objetivo General	42
2.1.2 Objetivos Específicos	43
2.2 Unidades de Análisis	43
2.2.1 Tácticas de Comunicación	43
2.3 Alcances y Límites	45

2.4 Aporte	46
III. Marco Metodológico	47
3.1 Metodología	47
3.2 Sujetos	47
3.3 Técnicas e Instrumentos	50
3.4 Procedimiento	51
IV. Resultados	53
4.1 Entrevistas	53
4.2 FODA	56
4.3 Cuadro Comparativo.....	58
V. Discusión de Resultados	61
VI. Recomendaciones	63
VII. Referencias Bibliográficas	64
ANEXOS.....	
ANEXO 1.....	
ANEXO 2.....	
ANEXO 3.....	
ANEXO 4.....	
ANEXO 5.....	

I. Introducción

El éxito de una iniciativa depende fundamentalmente de una excelente comunicación. Una buena comunicación se da generalmente cuando se establece de manera clara la política de comunicación y las estrategias para todos los comunicadores. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, fue un oportunidad idónea para desarrollar un análisis de este argumento, ya que es una iniciativa global que depende en gran parte de su comunicación y promoción en todos los países. En Guatemala, los comunicadores de las agencias de la Organización de Naciones Unidas son los encargados de manejar su comunicación y promoción. La política de comunicación de los ODM no está escrita ni tiene una estrategia para que los comunicadores sigan, sin embargo existen diversos documentos que presentan guías, protocolos y tácticas de la comunicación de los ODM.

El comunicador del siglo XXI se enfrenta cada vez a retos más complejos con la globalización de las comunicaciones. Éste debe ser capaz de implementar una iniciativa global a su entorno local, siguiendo una estrategia general pero a la vez tomando en cuenta las características propias del entorno donde se implementará. El objetivo de este estudio fue realizar una propuesta de los lineamientos que debe llevar la política de comunicación local de los ODM en Guatemala. Para ello se desarrolló un método cualitativo mediante una investigación de tipo descriptiva para llevar a cabo este proceso.

Durante la investigación previa para el presente trabajo se encontró escasas referencias bibliográficas y antecedentes de investigación en español, lo que indica el vacío académico en el

tema. Es por esto que la presente investigación pretende dar un aporte a la generación de conocimiento de esta temática desde la perspectiva hispanoamericana. De igual manera se espera aportar información que resulte de beneficio para aquellas organizaciones o programas internacionales que estén interesadas en crear una política de comunicación en Guatemala.

Por más importante que sea una iniciativa, si el proceso de comunicación local es débil, la iniciativa corre riesgos de fracasar localmente. El valor de este estudio radica en resaltar la importancia de la claridad las políticas de comunicación en las organizaciones encargadas de ejecutar e implementarlas. Siendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio fundamentales para erradicar la pobreza en Guatemala, es crucial un proceso de comunicación claro que guíe a los comunicadores de las agencias de la ONU, he aquí la importancia de una política de comunicación. Es por esto que proponer los lineamientos para la política de comunicación de los ODM en Guatemala fue oportuno tanto para el país y la misma organización, como para la implementación de futuras iniciativas de colaboración.

A continuación se presentan los antecedentes del presente trabajo los cuales constituyen una compilación de investigaciones llevadas a cabo sobre los siguientes temas: (a) Comunicación en las organizaciones. (b) Comunicación en la Organización de Naciones Unidas. (c) Las políticas de comunicación. (d) La comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esto se efectuó con el fin de conocer los resultados obtenidos en las investigaciones y contextualizar sobre temas anteriormente estudiados relevantes y afines con la presente investigación. A continuación se presenta la información recopilada.

1.1 Antecedentes

Enríquez (2007) identificó en su tesis que la principal falla de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) es que muy pocas personas los conocen en Guatemala. El autor llegó a esta conclusión mediante una entrevista a profundidad a tres publicistas de Guatemala. Propuso realizar un plan estratégico de publicidad con medios alternativos para darlos a conocer. El autor explica que la fundación encargada de comunicar los ODM es Fundación Solar. Para dar a conocer los ODM esta fundación hace talleres, actividades con jóvenes y realiza material promocional como separadores de libros, calendarios y folletos. Aunque Fundación Solar ha logrado una motivación y compromiso con un número creciente de organizaciones comunitarias, asociaciones del sector privado, organizaciones no gubernamentales, gobiernos municipales, entre otros, no han logrado la notoriedad necesaria para que la población tome interés y participación en el tema. El autor indica que la población de Guatemala no está consciente de este tema porque las estrategias de comunicación de los ODM no han sido las correctas y por el alto costo de los medios masivos que no permiten la difusión de esa manera. Además propuso hacer uso de los medios alternativos llegando a la conclusión que los que mejor se pueden aplicar son: los espejos interactivos, publicidad en baños y publicidad en cines.

En cuanto a la participación activa de Guatemala dentro de las Naciones Unidas, Gallardo (2011) investigó, mediante el uso de entrevistas y análisis de contenido, la candidatura de ésta para entrar al Consejo de Seguridad 2012-2013. Se realizó un análisis sobre si las estrategias de comunicación utilizadas por Guatemala fueron eficientes para ingresar al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Aunque la campaña fue llevada a cabo con buena planificación y

profesionalismo, perdió la candidatura ante Panamá. Sin embargo, esta investigación exhibe la activa participación de Guatemala en la ONU y viceversa, lo cual es de gran importancia para fines de esta investigación.

Hernández (2011) realizó una tesis explicativa acerca de la cooperación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el desarrollo de la seguridad alimentaria en Guatemala a partir de los Objetivos del Milenio. Su hipótesis fue “El impacto de la cooperación de la FAO en el tema de seguridad alimentaria se ha visto reducida debido a obstáculos y problemas de un gobierno con políticas parciales e incoherentes así como por factores internos de Guatemala” (p. 10). El autor estableció que dentro de las misiones de las Naciones Unidas se encuentra el apoyar y facilitar las políticas y programas concertados entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado con el fin de cumplir las metas del milenio. Después de analizar la situación actual mediante una encuesta a 25 personas y análisis de contenido de los documentos de las instituciones, el autor afirmó que es muy difícil que Guatemala pueda cumplir con los ODM para el año 2015, debido a los obstáculos dentro de la sociedad así como los gubernamentales. A pesar de la cooperación de los actores nacionales, el esfuerzo para mejorar los indicadores de los ODM no ha sido suficiente, ésto por distintos factores como los recursos económicos, o la ejecución de proyectos. El autor consideró importante hacer conciencia a las autoridades gubernamentales que se utilice la cooperación internacional otorgada para la ejecución de los proyectos de los ODM. También recalca que los recursos económicos no se destinen a otros tipos de intereses particulares, ya que Guatemala ha perdido credibilidad por los numerosos casos de traslado de fondos a cierto grupo de personas que no son las afectadas.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN, 2011) realizó un reporte sobre los avances de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala. En el trabajo se expone que los ODM que más han avanzado son el 2: lograr la enseñanza primaria universal; el 3, promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y el 4 reducir la mortalidad de las niñas y niños menores de 5 años. En el documento se establece que las cuatro principales razones por las cuáles no se ha logrado avanzar en el resto de los ODM son: la persistencia de profundas brechas y desigualdades que frenan el ritmo, la carencia de un consenso nacional que afirme que lograr los ODM es lo que se quiere como país, la debilidad de las instituciones públicas para implementar políticas, planes y programas y por último la falta de financiamiento de las políticas y programas.

En 2011, el Fondo de España para el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio (F-ODM) elaboró un protocolo de comunicación para programas conjuntos. Este protocolo se hizo con el fin de servir como guía en la clarificación de pasos, procedimientos y normas vigentes en la gestión comunicativa para su aplicación en cada una de las iniciativas aprobadas. Con la aplicación de este documento se buscó ayudar a fortalecer la acción coordinada de las contrapartes, aumentar la productividad e impacto de la comunicación y proporcionar claridad necesaria para la distribución de roles en los procesos de comunicación de programas conjuntos. Dentro de las bases se estableció que la estrategia de comunicación que se definió servirá como apoyo al país en el cumplimiento de los ODM hasta el 2015 y para orientar el enfoque general de comunicaciones de los ODM. Este protocolo comprende la estructura de comunicación, visibilidad de las contrapartes, organización de actividades, gestión de medios de comunicación y el trabajo de los voceros.

En las investigaciones presentadas se destaca la ineficiente gestión de comunicación de los organismos internacionales en Guatemala, debido en gran parte a la falta de preparación en esta área y a la falta de información existente sobre la comunicación global. Así como lo presenta en su tesis, González (2009) donde expuso los limitantes de los estudiantes de Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde mediante entrevistas y encuestas a una muestra 37 estudiantes logró establecer la importancia de la comunicación global para el comunicador de hoy en día. El autor definió como el conjunto de mensajes que una institución o marca proyecta a un público determinado con el propósito de dar a conocer su visión, misión, valores (p. 26). Para argumentar la importancia de la comunicación global el autor establece las principales ventajas de implementar políticas de comunicación estratégica, éstas son: agiliza la comunicación entre departamentos, optimiza los recursos técnicos y humanos, ahorra tiempo en la transferencia de documentos en las áreas de trabajo y reestructura las herramientas empleadas en la comunicación empresarial clásica: notas de prensa, dossiers de prensa, boletines internos, ruedas de prensa, comunicados, etc. Con esto, el autor destaca la importancia de la comunicación global y la deficiencia de información académica de la misma, lo cual resultó ser también una limitante para la presente investigación.

Las presentes investigaciones fueron realizadas en base a Guatemala. Se encontró que los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque han habido avances, están en una etapa aún débil y una de las causas es la falta de la gestión comunicativa de los mismos.

En referencia a los estudios de la comunicación de la ONU afuera de Guatemala, en 2011 Gumucio realizó un análisis cualitativo sobre la comunicación para el desarrollo en Ecuador de las Naciones Unidas abarcando todas las agencias de ésta. Como metodología utilizó análisis de contenido de documentos oficiales y otros documentos afines. Dentro de sus hallazgos más importantes, encontró que los enfoques de información institucional y difusión de la imagen pública a través de los medios masivos se han convertido en opciones predominantes en el sistema de las Naciones Unidas, *“contradiendo no solo su filosofía de la comunicación como un proceso inclusivo y participativo, construida y consolidada durante mucho tiempo, sino también disposiciones que constituyen mandatos específicos para las agencias del sistema”* (p.6)

En los documentos proporcionados por las agencias, fondos y programas de la ONU Gumucio halló la poca prioridad que tiene la comunicación para el desarrollo en las políticas y estrategias acordadas con el gobierno ecuatoriano. Llegó a la conclusión que la preocupación principal del Grupo de Comunicación de las Naciones Unidas parecía sometida a la necesidad de posicionar la imagen institucional en Ecuador haciéndolo ver como una competencia de cada agencia en particular y dejando a un lado los problemas primordiales de la población. Tras una extensa revisión de los documentos de cada agencia encontró que no existe un marco estratégico común de comunicación para el desarrollo así como la escasez de informes anuales sobre los logros en comunicación para el desarrollo o en comunicación general.

Gumucio (2011) estableció que aunque la FAO es, junto a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) una de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pionera del enfoque de comunicación para el

desarrollo, en Ecuador no tienen ninguna iniciativa clara en el campo de la comunicación para el desarrollo, es escasa en el campo de divulgación de información y la relación con los medios, también carece de una unidad de comunicación y de personal capacitado con experiencia para llevar adelante tareas de comunicación. En cuanto al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el único puesto existente de comunicación es la “Asociada de Comunicación”. Luego de este dato, Gumucio recalcó que el lugar donde se coloca la comunicación en la estructura de una organización revela la importancia que se le otorga a su función, concluyendo así la escasa importancia que el PNUD le da a la comunicación en Ecuador.

Como conclusión, Gumucio (2011) recomienda hacer más uso de la comunicación para el desarrollo y no enfocarse tanto en diseminar la información. En la presente investigación se propondrá aprovechar la comunicación integral de manera que se priorice tanto la comunicación para el desarrollo como la comunicación como herramienta de difusión de información para los distintos públicos de la organización, de esta manera serán ambas complementarias para alcanzar los objetivos de comunicación.

En Quito, Reascos (2011) analizó la imagen institucional de Fondo de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) mediante una serie de encuestas donde encontró que la mayoría de la población sabía quien era la organización, sin embargo casi la mitad no sabía cuáles eran sus funciones y labores. También se señaló que el proyecto más conocido por la población era Niño Esperanza. El desconocimiento de las labores de UNICEF se debe a la falta de difusión de información de la institución, por otro lado el autor no especificó la razón de esto.

Siendo UNICEF una agencia perteneciente a la ONU y participante en los Objetivos del Milenio, su falta de presencia mediática en la ciudad de Quito exhibe un mal manejo de estrategias de comunicación.

En cuanto a la relación de las políticas y los ODM, Tassara (2011) en su artículo, *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Políticas Públicas y Desarrollo Humano en América Latina: Análisis de caso exitoso en Antioquia*, analizó las políticas públicas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Antioquia, Colombia. En su trabajo el autor citó a Sanahuja (2011) quién reportó que en Latinoamérica y el Caribe la pobreza no es consecuencia de la falta de recursos, sino de la desigualdad y la exclusión, las cuales son resultado de la debilidad institucional y de un mal gobierno que beneficia a las elites tradicionales. El autor explicó que las oportunidades y perspectivas de los ciudadanos se encuentran relacionadas con el buen funcionamiento de las instituciones, y con esto expuso que por esta razón países con Estados e instituciones poco eficaces contribuyen a generar pobreza, exclusión social, y atraso económico y educativo. Otro factor crítico, afirma el autor, es que en muchos países de la región se toman las decisiones más importantes en la capital, dejando por fuera el desarrollo local de parte de los gobiernos municipales.

Dicho lo anterior, Tassara (2011) explicó que en muchos casos la presencia de la cooperación internacional, como es en el caso de la ONU con los ODM, produce un valor añadido en el control social. “La cooperación internacional contribuye a procesos institucionales así como a la transparencia de los mismos, genera expectativa de aportes financieros externos, desempeña un rol de garantía hacia los demás actores públicos y privados presentes en el

territorio y funciona como un estimulador social”. (p. 432) De esta manera, expresó el autor, se genera una especie de “efecto demostrativo” donde se muestra que si se logra ejercer una presión democrática hacia los gobiernos, se puede aumentar la eficiencia en la gestión de recursos y políticas públicas a nivel local. El autor encontró que a través del presupuesto participativo las comunidades locales se involucran directamente en la toma de decisión en cuanto a la destinación de una parte importante de los recursos públicos. Este proceso permite que otros actores diferentes a las administraciones y comunidades, tales como instituciones públicas y privadas, se vinculen de manera más firme en la implementación de las estrategias de desarrollo local.

Lo que expuso Tassara en 2011 establece las ventajas de la cooperación internacional, en este caso la cooperación de la ONU con los cumplimientos de los ODM. Sin embargo, expone que se debe trabajar de la mano con el gobierno para que este proceso sea eficiente y se aprovechen los recursos de la mejor manera, solo así es posible gestionar los ODM en los países.

En cuanto a las estrategias de los ODM desde un punto político, Uscategui (2011) formuló la hipótesis: “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son compatibles con el modelo de descentralización Colombia y, por tanto, es posible identificar avances y beneficios en su implementación como estrategia de desarrollo local en el país” (p. 6) Esta nació de la idea que los conceptos “descentralización” y los propósitos de los ODM parecían ser contradictorios para muchos en Colombia. Para verificar su hipótesis el autor realizó un análisis de contenido sobre el concepto “Descentralización” y su modelo, y el origen de los ODM para luego identificar su vínculo. Al finalizar su investigación el autor concluyó que el verdadero proceso

descentralizador se produce con la autosuficiencia fiscal de los niveles inferiores del gobierno. Sin embargo, Colombia no cuenta con dicha autosuficiencia. Esto lleva a limitaciones frente a las responsabilidades que se deben desarrollar en el ámbito local, como los ODM. El autor también concluyó que los mejores resultados de política social se obtienen a través de un modelo descentralizado el cual garantiza un contacto directo del tomador de decisiones con las problemáticas locales, también promueve un diálogo permanente con la población y reduce los costos de transacción.

En base a los anteriores estudios presentados, se observa que el hallazgo predominante es la falta de una comunicación eficaz de parte de la Organización de las Naciones Unidas para difundir los Objetivos del Milenio. No existen investigaciones sobre la política de comunicación de los ODM ni cómo debe implementarse por las agencias. De esta manera, el presente estudio podrá aportar una base para este vacío de conocimiento con alcances tanto teóricos como prácticos.

1.2 Marco Teórico

El presente estudio se enmarca en el área de comunicación organizacional puesto que para analizar la comunicación de una organización se debe definir el tipo de comunicación que se llevará a cabo y sus características.

1.2.1 Comunicación Organizacional

Para fines de este estudio se definirá comunicación organizacional con base en Fernández (1991) como el conjunto de actividades orientadas a facilitar la interacción de mensajes dentro de los miembros de una organización. A partir de la investigación se identifican las necesidades de la organización y se establecen las actividades comunicacionales.

Alicea (2003) establece que la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna es aquella que se da entre los integrantes de la estructura organizacional. La comunicación externa es toda aquella que esta destinada a los públicos externos de la organización como proveedores, colaboradores, clientes, etc.

Piñuel (1997) expone que la comunicación corporativa es una forma de comunicación donde el público no es un consumidor de producto sino un interlocutor social. La comunicación interna de una organización forma una parte sustancial de esta ya que sin ella no existiría.

La comunicación interna se estructura a partir de tres ejes asociados a tres tipos de relaciones internas (Piñuel, 1997):

A. Las relaciones estrictamente profesionales

Relaciones ligadas a la actividad de la empresa. Estas relaciones están establecidas por la organización y existen en el interior del sistema social, donde los miembros se involucran en los procesos como agentes productores.

B. Las relaciones de convivencia

Se refiere a la comunicación informal de los miembros, esta se da tanto en los talleres y despachos, como en la cafetería o en el restaurante de la empresa. Esta comunicación depende del sistema de adaptación al entorno y de la cultura organizacional.

C. Las relaciones de identidad

Estas relaciones están asociadas con la cultura de la organización: son todos aquellos hábitos que funcionan como códigos de la organización que producen sentimientos de pertenencia, o exclusión, de los miembros hacia las actividades, marcos de convivencia, la percepción y la historia de la organización.

Ansede (2010), definió la comunicación organizacional como la estructura de mensajes formados por símbolos verbales y no verbales que se transmiten dentro del marco de la organización. De la definición anterior se destacan los siguientes aspectos:

La comunicación organizacional se estructura por una cadena comunicativa, la cual se enuncia mediante una serie de mensajes que se producen entre dos sujetos. Esta se compone de elementos verbales y no verbales. Los no verbales transmiten aproximadamente dos tercios de los contenidos comunicativos, de lo anterior se puede concluir que el componente no verbal es más relevante que el simple lenguaje. Este tipo de comunicación se transmite mediante un proceso de interacciones de dos o más sujetos, así como de cadenas formadas por varias

interacciones. (Ansedo, 2010)

Alicea (2003) expone que la comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- “El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.” (Alicea, 2003, p. 4)
- “Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.” (Alicea, 2003, p. 5)

Definir la comunicación organizacional y sus características es vital para la presente investigación ya que se estarán estudiando los procesos comunicacionales de la Organización de Naciones Unidas, y para esto se debe entender cómo se maneja la comunicación en una empresa o organización.

La identidad organizacional es substancial para el análisis de una organización puesto que la organización y sus integrantes actúan acorde a su identidad.

La identidad corporativa es el conjunto de percepciones formada por las personas, internas o externas, de la organización. La identidad agrupa sentimientos a los empleados y estimula la imaginación del público en general. (Cervera, 2008, p. 102)

Costa (1993) definió la identidad corporativa como un sistema de signos visuales que tiene por objeto facilitar el reconocimiento y la recordación de una organización de las demás. El autor establece que la identidad equivale a identificación, puesto que una depende de la otra (P. 16) y es entonces necesario que las personas se identifiquen con la organización para que se genere una identidad organizacional.

Cervera (2008) citó a Ollins (1991) al establecer que casi todas las organizaciones buscan símbolos que inspiren sentimientos de confianza, bienestar y simpatía para estimular la idea del grupo empresarial.

El discurso corporativo consta de una serie de elementos básicos, que constituyen el programa de comunicación: (Cervera, 2008)

- Denominación de la empresa
- Logotipo o forma gráfica de la denominación
- Símbolo gráfico o marca
- Código cromático institucional
- Tipografía institucional
- Códigos de estilo lingüístico y fonético
- Códigos de estilo audiovisual y literario

Cervera (2008) establece que existen tres modalidades de identidad corporativa que se suele encontrar en el mercado:

- Identidad basada en un nombre (monolítica).

Sucede cuando una empresa adopta un nombre para toda la estructura. Tiene muchas ventajas de identificación rápida, sin embargo si fracasa en el lanzamiento de un nuevo producto este fracaso puede alcanzar toda la marca.

- Identidad basada en el respaldo (holding).

Se da en empresas que lanzaron primero un producto y después se expandieron y diversificaron. Consta de un grupo de actividades o empresas a las cuales se respalda con el nombre principal.

- Identidad basada en marcas.

Se da en la organización que trabaja por medio de distintas marcas que pueden ser independientes entre sí. Este modelo se ve comúnmente en las empresas de gran consumo que tienen marcas fuertes, permite operar en distintos mercados.

Lacasa (1998), define identidad corporativa como la imagen que tiene un determinado público sobre la organización. Está determinada por todas las acciones de la empresa y su representación, al tener aspectos visuales muy importantes en su identificación. (p. 96)

La identidad de la organización, es entonces el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una organización en base a la misión y visión de la misma. Es usualmente definida como la personalidad de la organización. Para una empresa poder proyectarse con una imagen respetable y lograr identidad corporativa debe inicialmente definir quién es, qué hace y por qué lo hace, el resultado de estas preguntas debe estar alineada con la misión establecida por la organización. Segundo, debe determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno y así llegar a la identidad real. (Alicea, 2003)

De la identidad se desglosa la visión, misión y valores, y de éstas sus políticas organizacionales. En el caso del presente estudio se analizará la política de comunicación global, por lo tanto es relevante analizar los aspectos teóricos de donde nacen las políticas de una organización.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. Responde a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? (Vásquez, 2011). Son los líderes de la organización quienes deben definir la visión, ésta debe ser a largo plazo, grande pero realista, definida de manera filosófica y al mismo tiempo ser específica, positiva, clara y ser compartida con los demás integrantes de la organización. (Naumov, 2011, pp. 4-6) Una vez definida la visión, la organización debe buscar la mejor manera para comunicarla a los integrantes, directivos y personal. (Naumov, 2011)

Todos los elementos de las fortalezas y oportunidades de la visión son los que le dan fuerza a la misión, y responden al ¿Cómo? Se va a realizar la visión. Para Vásquez (2011) la misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Contesta la pregunta: ¿Para qué existe la organización?

Para Duval (2013) los valores corporativos suelen ser entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que se consideran irrompibles. Estos los deben cumplir todos los miembros de la organización en todos su ámbitos. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. (Vásquez, 2011)

1.2.2 Políticas Organizacionales

Para fines de este estudio se definirán la políticas organizacionales según Medina (2012), como la directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización en la que se contemplan normas y responsabilidades de cada área de la organización. El autor establece que las políticas son guías para orientar la acción y sirven como lineamientos generales a tomar en cuenta en la toma de decisiones. “Las políticas son criterios generales de ejecución, complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, también son dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.” (Medina, 2012, 1)

Existen dos tipos de políticas, las que aplica a todos los niveles de la organización y son de alto impacto, llamadas políticas generales, y las que aplican a determinados procesos y están delimitadas por su alcance, llamadas políticas específicas.

Instaurar una política lleva una metodología compuesta por fases. La fase I consiste en el diseño y desarrollo de la política donde se toman en cuenta todos los aspectos de esta. En la fase II se valida y aprueba la política, también se realizan observaciones y arreglos necesarios para la aprobación final. En la fase III se procede a la divulgación a todos los niveles de la organización sobre la política, aquí se involucra a todos los miembros que la van a aplicar. Por último, en la fase IV se lleva a cabo un mantenimiento de la política en cuanto al cumplimiento de esta, también se realizan ajustes o cambios que se requieran.

Martínez (2012) establece que las políticas forman parte de la estrategia que debe desarrollar la alta gerencia para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y la proyección de su cultura en todos los niveles de la organización.

De las políticas organizacionales se desprenden las políticas de comunicación de una organización. Para fines de este estudio se define una política de comunicación como “Los criterios de comunicación institucionales expresados en lineamientos, normativas y programas de acción para alcanzar un objetivo último relacionado a la imagen pública e interna de la organización” H. Morales (Comunicación personal, 06 de abril, 2014)

García (1998) establece que las políticas comunicacionales de la empresa están integradas por un conjunto de actividades comunicacionales obligatorias que nacen de la interpretación que hace la alta dirección de una situación comunicacional de la empresa. Las políticas se convierten entonces en respuestas a una situación previamente diagnosticada.

Una política de comunicación organizacional usualmente contiene: objetivo estratégico de comunicación, indicadores de gestión de las comunicaciones, mapa de grupos de interés, una clara definición de los ejes de posicionamiento institucional, desarrollo de mensajes claves, una política de vocería, entre otros lineamientos. (Manrique, 2010)

Muñoz (2012) propone tres pasos para establecer políticas de comunicación:

- a. Establecer objetivos estratégicos de comunicación, mapa de públicos, desarrollo de mensajes claves y quiénes serán los voceros de la empresa. (Muñoz, 2012)
- b. Establecer la agenda de comunicación, bajo la coordinación de un comité de comunicaciones. (Muñoz, 2012)
- c. Práctica y monitoreo, es necesario un monitoreo del entorno para identificar asuntos asociados a la comunicación de la empresa. (Muñoz, 2012)

Uno de los criterios importantes para mantener una adecuada política de comunicación, es tener un continuo monitoreo del entorno que permita identificar los inconvenientes asociados a la actividad de la empresa. (Manrique, 2010)

Recio (2010) establece que la globalización de la política de una organización que

opera en diversas culturas tiene como principal ventaja la reducción de costos. El autor afirma que las necesidades y deseos de los consumidores son mas o menos universales en la mayoría de los casos, sin embargo la manera en que se comunica debe ser adaptada al entorno. La razón de esto es que la comunicación de un lugar está influenciada por diferencias de tipo cultural como el idioma, tradiciones, valores, estilos de vida, etc.

Por otro lado, hay otras restricciones de carácter cultural que tiene que tener en cuenta la organización a la hora de fijar su política de comunicación internacionalmente, como las regulaciones gubernamentales, la disponibilidad de medios, la situación económica, entre otras. En el ámbito de la comunicación internacional es necesario el conocer estos aspectos culturales y situacionales antes de fijar la estrategia que se desarrollará.

Para la implementación de una política se debe primero aclarar exactamente qué es implementar, Lahera (2005) cita a Basu (1997) para definir la implementación como el conjunto de actividades del gobierno orientadas al logro de los propósitos y objetivos de la política. En otras palabras, la implementación es el proceso de transformar en resultados los objetivos establecidos por una política.

Roth (2007) define la implementación como la fase de una política en la cual se realizan acciones a partir de un cuadro normativo. A lo largo del tiempo, los estudiosos de la implementación de políticas públicas han propuesto enfoques los cuales sirven como modelos normativos de implementación. Estos modelos forman el proceso de una política pública y el proceso de ejecución.

El primer modelo es llamado *top-down*: se basa en la concepción tradicional que se desarrolló en base al trabajo administrativo de arriba hacia abajo. Este enfoque define una separación entre la formulación y decisión de una política y la implementación de las decisiones. Es decir, aunque una lleva a la otra, cada una lleva un proceso independiente. También considera que cuando surgen problemas en la fase de ejecución se deben esencialmente a problemas de coordinación y control (Roth, 2007).

El segundo modelo es llamado *bottom-up*, es decir, de abajo hacia arriba: este modelo toma la dirección opuesta, se desarrolló como enfoque alternativo frente a las deficiencias que presentan los procesos de implementación tradicionales. Según este modelo, el proceso parte de los comportamientos concretos en el nivel donde existe el problema para construir la política pública. Luego mediante reglas, procedimientos y estructuras organizativas se realiza un proceso de carácter ascendente o de retroceso (Roth, 2007).

Para poder analizar una organización se debe tener dominio sobre sus componentes comunicacionales. Entender cómo funciona la comunicación organizacional, de dónde provienen las políticas organizacionales y cómo se formula una política de comunicación es trascendental para fines de este estudio.

1.3 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es “la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable” (Raineri y Martínez, 2014, p. 5).

Meza y Carballeda (2009) establecen el diagnóstico como un proceso que permite conocer la situación real de la organización, con el fin de detectar problemas y corregirlos así como conocer oportunidades y aprovecharlas. Mediante un diagnóstico se examinan y mejoran ciertas prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Las características del diagnóstico organizacional varían, sin embargo las principales son: es un proceso de medición, tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización, es un proceso sistémico en el que participan diferentes actores, es un proceso humano que puede ser influenciado por variables subjetivas (Raineri y Martínez, 2014).

Para realizar un diagnóstico organizacional se pueden utilizar una diversidad de herramientas dependiendo de la profundidad deseada y de las variables que se quieran estudiar. Para llevar a cabo un diagnóstico se deben de completar algunos requisitos básicos: se debe contar con la intención de cambio por parte de la organización, la organización debe facilitar el proceso, el que realiza el diagnóstico debe manejar la información recabada de manera confidencial, proporcionar la retroalimentación a las fuentes de las cuales se obtuvo la

información y por último que se cumplan los acuerdos entre el cliente y el consultor (Meza y Carballada, 2009)

El diagnóstico organizacional cuenta con dos etapas (Meza y Carballada, 2009):

1. Generación de información: establecer la forma en la que se recolectará la información, las herramientas y los procesos; identificar la metodología para recopilar la información tanto desde el cliente (entrevistas y cuestionarios) y desde el consultor (observación) y acordar la frecuencia con la que se recolectará la información.
2. Organización de la información: diseñar los procedimientos para procesar la información, almacenarla de manera apropiada y ordenarla de modo que sea fácil de consultar. Analizar e interpretar la información por medio de la separación de elementos básicos y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2. Organización de Naciones Unidas

El fin de este estudio será analizar como las agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aplican la política de comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Por esta razón se definirá que son las Naciones Unidas, por quiénes está conformada y cuáles son sus agencias principales en Guatemala.

“Las Naciones Unidas es una organización que se creó después de la Segunda Guerra Mundial, el 24 de octubre de 1945, por 51 países resueltos a mantener la paz mediante la cooperación internacional y la seguridad colectiva” Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2008: p. 3). La Carta de las Naciones Unidas es el instrumento constituyente de la organización, ésta determina los derechos y obligaciones de los estados que la conforman y establece los órganos y procedimientos de las Naciones Unidas. De conformidad con la Carta de las Naciones Unidas, la organización tiene cuatro propósitos:

- Mantener la paz y la seguridad internacionales.
- Fomentar entre las naciones relaciones de amistad.
- Cooperar en la solución de los problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario y en la promoción del respeto a los derechos humanos.
- Servir de centro que armonice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos (ONU, 2008: p. 4)

El Sistema de las Naciones Unidas (SNU, 2007) establece que la estructura de la organización está conformada por:

La Asamblea General

Conformada por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

El Consejo de Seguridad

Tiene la responsabilidad de mantener la paz y la seguridad internacionales. Todos los Estados Miembros están obligados a acatar las decisiones del Consejo.

El Consejo Económico y Social

Funciona como foro central de la ONU y de los organismos especializados que constituyen su sistema para examinar las cuestiones internacionales de carácter económico y social y formular recomendaciones formativas.

El Consejo de Administración Fiduciaria

Fue establecido para brindar supervisión internacional a territorios en fideicomiso, bajo el régimen de administración fiduciaria y prepararlos para la autonomía o la independencia

La Corte Internacional de Justicia

También conocida como Corte Mundial, es el principal órgano judicial de las Naciones Unidas, que resuelve controversias entre los países.

La Secretaría y El Secretario General.

Lleva a cabo la labor sustantiva y administrativa de las Naciones Unidas según le indican la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y los demás órganos. Sistema de las Naciones Unidas (SNU, 2007)

2.1 Naciones Unidas en Guatemala

“El sistema de las Naciones Unidas en Guatemala está formado por 18 organismos especializados en los diferentes campos del desarrollo, coopera con el Estado de Guatemala teniendo como mandato la promoción de la paz, el desarrollo y los derechos humanos, conceptos fundamentales del accionar de la organización, desde su fundación” (SNU, 2007: p.9).

Estos 18 organismos, también conocidos como agencias, están a cargo de promover con el Estado de Guatemala los distintos programas y actividades pertenecientes a la ONU. En este caso, las agencias son las responsables de promover los ODM con sus colaboradores del Estado, por consiguiente son quiénes implementan la política de comunicación global de los ODM en Guatemala.

2.1.1 Agencias de las Naciones Unidas en Guatemala

Para fines de esta investigación, se tomarán en cuenta las siguientes agencias como las principales de las Naciones Unidas en Guatemala.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Es la red mundial presente en 166 países establecida por la ONU cuyo propósito es promover el cambio y actuar como facilitadores de comunicación entre países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios con los países en necesidad. El PNUD

trabaja con los países para ayudarlos a encontrar soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo (SNU, 2007).

El PNUD inició sus actividades en Guatemala en abril de 1974 con el establecimiento de la Oficina de Representación Local. Desde la fecha el programa se ha dedicado a fortalecer la capacidad nacional para abordar los retos del desarrollo, alcanzar mejores niveles de vida, utilizar mejor los recursos, lograr el desarrollo económico y social y alcanzar una sociedad más democrática y armonizada. El trabajo del PNUD Guatemala se define en el marco de las prioridades nacionales las cuales se centran en apoyar a Guatemala en la consolidación de la paz, la construcción de la unidad nacional y el desarrollo humano sostenible (SNU, 2007).

Los ejes de trabajo en el área de desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio del PNUD Guatemala son la elaboración del Informe Nacional de Desarrollo Humano, la creación de la estrategia de apoyo al país en cuanto al monitoreo y evaluación del cumplimiento de los ODM y la generación de información, análisis y propuestas sobre desarrollo humano y ODM. (SNU, 2007)

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)

Es la agencia de cooperación internacional para el desarrollo de la ONU. Promueve el derecho de cada mujer, hombre y niño a disfrutar de una vida sana, con igualdad de oportunidades para todos. “El UNFPA apoya a los países en la utilización de datos socio-demográficos para la formulación de políticas y programas de reducción de la pobreza, y para asegurar que todo embarazo sea deseado, todos los partos sean seguros, todos los jóvenes estén

libres de VIH/SIDA y todas las niñas y mujeres sean tratadas con dignidad y respeto” (SNU, 2007: p. 38).

En Guatemala los ejes de trabajo del UNFPA son: salud reproductiva, apoyo al Ministerio de Salud Pública y Asistencia social (MSPAS) en el desarrollo de estrategias y servicios para la reducción de mortalidad materna e infantil, prevención del VIH/SIDA y promover la difusión de la Ley de Desarrollo Social y la Ley de Acceso Universal y Equitativo de Servicios de Planificación Familiar (SNU, 2007).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Esta agencia esta encargada de conducir las actividades internacionales orientadas a erradicar el hambre rural. La FAO actúa como un foro donde todos los países se reúnen para negociar acuerdos y debatir políticas. (SNU, 2007)

Desde 1945 que la organización nació, Guatemala es miembro fundador y cuenta con representación propia desde el 2003. Los ejes de la FAO en Guatemala son: seguridad alimentaria, desarrollo rural, recursos naturales y comercio agrícola internacional. La tarea principal de la FAO es asegurar el alimento en regiones donde es escaso, actuando de acuerdo a la estrategia global que busca reducir los niveles de pobreza y cuidar el manejo de los recursos naturales (SNU, 2007).

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Este fondo fue creado en 1946 con el fin de promover y defender los derechos de la niñez y la adolescencia y ha trabajado estos sesenta años como líder mundial en esta área. UNICEF trabaja en 155 países para apoyar la sobrevivencia y desarrollo de la niñez, es financiada totalmente por donaciones voluntarias de individuos, empresas, fundaciones y gobiernos (SNU, 2007).

En Guatemala, UNICEF tiene una larga trayectoria de cooperación con el Gobierno. En 1949 fue elegida como sede de la Oficina de Área para Centro América y Panamá. Comenzó su asistencia con programas alimentarios escolares y el control de insectos para la reducción de enfermedades, hoy en día trabaja en las áreas de políticas públicas, inversión en la niñez, el cumplimiento de los derechos y en todos los factores que afecten la infancia. En Guatemala sus ejes de trabajo son: Los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Plan Estratégico de Mediano Plazo de UNICEF (SNU, 2007).

La Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud OPS/OMS

Es el organismo especializado en salud más antiguo del mundo, fue fundado en 1902 con la misión de liderar esfuerzos en colaboración entre los estados miembros y otros aliados con el fin de promover la salud, combatir la enfermedad y mejorar la calidad de vida (SNU, 2007).

En Guatemala, su estrategia es la realización de un esfuerzo cooperativo por buscar soluciones para los problemas en temas de salud de los guatemalteco. La OPS/OMS orienta sus

esfuerzos hacia el desarrollo nacional de salud y hace hincapié en las poblaciones más vulnerables, con el propósito de continuar contribuyendo con el país en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado, principalmente los Acuerdos de Paz y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SNU, 2007).

Las Naciones Unidas es una organización mundial con sede en todos los países que la conforman, incluyendo Guatemala. Esta organización tiene metas y objetivos que lograr en cada país dependiendo de sus necesidades. En Guatemala la ONU, a través de sus agencias, trabajan para alcanzar cada meta, siendo una de las más importantes los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las agencias orientan sus esfuerzos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio mediante acciones comunicacionales con sus colaboradores en Guatemala, estos colaboradores varían de agencia en agencia, sin embargo son principalmente organismos del Estado e instituciones públicas.

3. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

“En septiembre de 2000, los jefes de Estado y de Gobierno de 189 países, incluida Guatemala, adquirieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York el compromiso de construir un mundo diferente para el 2015, mediante el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)” (SNU, 2007: p. 10). Esta declaración se realizó con el fin de alcanzar un mundo sin pobreza en el cual todas las personas tengan acceso a educación y salud, igualdad y a un entorno sostenible con pleno respeto de los derechos humanos (SNU, 2007).

Los ODM están compuestos por 8 objetivos, 18 metas y 48 indicadores. Los 8 objetivos son:

1. Reducir la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo, la tuberculosis y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

(SNU, 2007: p. 10)

Los avances de cada ODM son medidos de distinta manera. Para ver los avances de cada uno hasta el momento ver anexo #1.

3.1 Objetivos del Milenio en Guatemala

En Guatemala, Los Acuerdos de Paz y los Objetivos de Desarrollo del Milenio presentan un mismo espíritu: construir un país con igualdad de oportunidades para todas las personas. El compromiso que plantean los ODM tiene un contenido similar a los temas cubiertos en los siguientes acuerdos: el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA), el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas (AIDPI), el Acuerdo para el Reasentamiento de las Poblaciones Desarraigadas por el Enfrentamiento Armado (ARPD) y,

naturalmente, el Acuerdo de Paz Firme y Duradera (APFD) (SNU, 2007). Esto expone que el alcance de los acuerdos establecidos anteriormente y los ODM tienen retos en común para el Estado y la sociedad, por lo cual el Estado y la ONU deben de unir esfuerzos para alcanzarlos.

El alcance de los Acuerdos de Paz y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio es un reto común para el Estado y la sociedad en pleno; es un reto y una oportunidad para todo Guatemala. En el “II informe de Avances del Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” se presentan indicadores sobre el estado de avance con relación a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) del 1 al 7: (Naciones Unidas, 2009)

Según el “II Informe de Avances del Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” el país ha mejorado sus indicadores de desarrollo, vinculados con los ODM. Los mayores avances son en el ODM 2: lograr la enseñanza primaria universal; el ODM 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y el ODM 4: Reducir la mortalidad de las niñas y niños menores de 5 años. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN, 2011) Para ver el estado actual de cada ODM detallado ver tabla 1.

3.2 Comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

En el 2009, Millenium Develpoment Goals Fund (MDG-F, 2009) elaboró un documento donde se establece la estrategia de promoción y comunicación de los ODM. Este documento se creó con el fin de establecer las prioridades comunicativas de los ODM, contiene la meta general de la estrategia de comunicación, los resultados esperados y sus indicadores. Mediante el logro

de la meta general de la estrategia de comunicación de los ODM se cumple la política de comunicación.

La meta general de la estrategia de comunicación de los ODM es: acelerar el progreso de los ODM mediante la concientización, el fortalecimiento del apoyo y la acción e incrementar el compromiso ciudadano con las políticas y prácticas de los ODM. El documento indica tres resultados claves esperados para determinar si la meta general es o está siendo alcanzada así como las actividades que pueden llevar a cada uno de los tres resultados (MDG-F, 2009).

1. Aumento de la concienciación y apoyo a los ODM

Se logra mediante:

- a. Alianzas estratégicas con los medios de comunicación para la promoción y la rendición de cuentas
- b. Fechas y acontecimientos clave: poner en relieve los ODM y el trabajo en curso
- c. Enlace con los grupos ciudadanos en las actividades de promoción
- d. Trabajo con grupos de comunicación de las Naciones Unidas para la mensajería conjunto sobre los ODM

2. Los programas son aprovechados para aumentar los resultados de los ODM y la participación ciudadana en la política de los ODM se fortalece

Se logra mediante:

- a. Fortalecimiento de la participación ciudadana en la política y la práctica de los ODM

- b. Fomentación de la adopción de marcos de política positiva, basada en los resultados del programa
3. Mejora de la rendición de cuentas y la transparencia hacia todos los socios

Se logra mediante:

- a. Información clara y coherente acerca de los ODM a todos los socios, incluidos los ciudadanos, los gobiernos, los donantes y las Naciones Unidas.

McDonell (2003) estableció que tomar acciones en las estrategias de comunicación de los ODM es clave en la implementación de la Declaración del Milenio. La unidad de comunicación del PNUD general es responsable de publicar la Declaración del Desarrollo Humano anual, el cual está basado en los ODM. Esta unidad también produce documentales de televisión, publicidad visual y escrita, conferencias, entre otros. Sus mensajes tienen el potencial de llegar a todos los miembros de la sociedad, sin embargo el público target es aquel grupo que tiene una predisposición hacia problemas del desarrollo humano. Por esta razón el PNUD no debe llegar a un público masivo sino a grupos políticos, líderes de opinión, sector privado, estudiantes de desarrollo humano, entre otros. La estrategia de comunicación actual de esta unidad es enfatizar los ODM en todos los canales de comunicación externa del PNUD y difundir el mensaje de “se puede lograr”, muchos famosos como Cristiano Ronaldo han sido ya invitados a unirse a este esfuerzo comunicacional.

Uno de los retos con los que se enfrentan los comunicadores de los ODM es establecer cuál es el mensaje de los ODM. El PNUD sugiere que el mensaje debe resonar a nivel nacional

con un contexto coloquial para que todas las personas lo entiendan y se familiaricen con el mensaje. El sistema de trabajo de la comunicación de los ODM es usarlos como una plataforma, de esta manera se enfoca en los objetivos en general con el mensaje positivo de “Es posible acabar la pobreza para el 2015”. Uno de los aspectos importantes de manejar el mensaje de los ODM es referirse a ellos como un conjunto y no individualmente. El autor sugiere que el PNUD ejerza un rol de facilitador del diálogo entre el sector público y la sociedad en los países en vía de desarrollo (McDonell, 2003).

En resumen, MDG-F (2009) estableció que en cuanto a la comunicación de los ODM en general y los programas conjuntos en particular, siempre deben estar enmarcados bajo la meta colectiva de erradicación de la pobreza, pero con información específica de los resultados, y/o impactos que los programas estas haciendo en materia de:

- Mejoras en la vida de los pobres
- Participación de la mujer, minorías y grupos excluidos
- Innovaciones
- Influenciar políticas nacionales
- Proceso de la Reforma de la ONU y programas conjuntos
- Favorecer efectividad como se vio en la Declaración de París
- Número de programas con los cuales el Fondo esta involucrado
- Total de inversión global, regional, por país, temática, etc.

3.2.1 Comunicación de los ODM en Guatemala

En cuanto a la comunicación de los ODM en Guatemala, el equipo de SEGEPLAN decidió “chapinizar” los íconos para una mejor identificación con el contenido de cada Objetivo y el compromiso que cada sector puede asumir de cara a las tareas correspondientes. La iconografía para cada ODM es representativa, por ejemplo, para el ODM 1 se hizo una mazorca pues se refiere a erradicar la pobreza extrema y el hambre, para el ODM 2 es un lapicito que representa lograr la enseñanza primaria universal, para el ODM 3 se hizo una pareja que representa la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, entre otros. Estos íconos fueron construidos en forma colectiva y se sometió a votación diferentes diseños. El Sistema de Naciones Unidas acompañó el proceso de elaboración del diseño de los íconos y la Fundación Tigo garantizó el diseño y el arte. (SEGEPLAN, 2011)

Las acciones comunicacionales de los ODM están presentadas en el protocolo de comunicación para los Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Dicho protocolo establece lo siguiente:

- a. Los Programas Conjuntos del Fondo de España para el logro de los Objetivos de desarrollo del Milenio deberán contar con el uso estratégico y proactivo de la comunicación como herramienta indispensable en el quehacer cotidiano de cada iniciativa
- b. La estrategia de comunicación definida apoyará al país en el cumplimiento de los ODM al 2015 y servirá para orientar el enfoque general de comunicaciones de los ODM durante los próximos años respondiendo a la necesidad planteada de:

- Promover los objetivos y principios rectores del Fondo
 - Crear y fortalecer alianzas estratégicas con los participantes principales en el sistema de Naciones Unidas, las entidades contrapartes nacionales y locales, los grupos y organizaciones de sociedad civil, la comunidad de desarrollo internacional y el gobierno de España.
 - Diseñar un plan de promoción y movilización, para generar más impacto sobre los ODM
- c. Toda información producida para socios, contrapartes y públicos estratégicos de los Programas conjuntos debe reconocer el papel del Gobierno de Guatemala, el Gobierno de España, los organismos de las Naciones Unidas y todas las demás instancias pertinentes.
- d. Con el fin de cumplir las directrices externas, así como el fortalecimiento del concepto de ONE UN, se le dará prioridad a la visibilidad del Fondo, que agrupa al Gobierno de España y a las Naciones Unidas, mientras que las contrapartes nacionales se agruparán en la visibilidad al escudo del país. El uso individualizado de los logotipos se ampliará en el apartado definido para tal fin.
- e. Los objetivos de comunicación que se impulsarán desde su desarrollo estratégico serán:
- Incrementar los procesos de sensibilización pública y apoyo para los ODM en el país.
 - La participación y vinculación ciudadana en los programas conjuntos con miras a propiciar el cumplimiento de los ODM en el país
 - Fortalecer la rendición de cuentas y transparencia hacia todos los socios estratégicos de los programas.

(Fondo de España para el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2011: pp. 3-6)

El presente marco teórico está conformado por conceptos de los planteamientos necesarios para la realización de esta investigación. La comunicación organizacional y sus componentes son la base teórica del estudio, Las Naciones Unidas y sus elementos son la orientación a la cual se pretende dirigir. Al definir cada una de éstas se está definiendo qué es, como base para desarrollar la propuesta de investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como consecuencia de los problemas derivados de la pobreza en Guatemala, las Naciones Unidas crearon los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en septiembre de 2000. Los ODM se establecieron con el compromiso de construir un mundo diferente para el 2015, en donde se pretende erradicar la pobreza, y que todos y todas tengan acceso a educación y salud, igualdad y a un entorno sostenible, con pleno respeto de los derechos humanos (Organización de las Naciones Unidas –ONU-, 2009).

Siendo los ODM vitales para erradicar la pobreza en Guatemala y tomando en cuenta que gran parte del logro de los ODM depende de una acertada comunicación, es importante que las agencias realicen sus esfuerzos de comunicación de manera conjunta y sistemática para alcanzar el mismo objetivo. Al analizar los materiales de comunicación, se encontraron documentos con recomendaciones sobre cómo manejar las estrategias y tácticas para comunicarlos así como objetivos generales de comunicación de los ODM. Sin embargo, no existe una política de comunicación de los ODM claramente escrita para ser implementada de manera local por las agencias de las Naciones Unidas.

Las agencias son las responsables de la comunicación de los ODM en Guatemala. Si no existen lineamientos de comunicación establecidos de manera clara para los comunicadores de las agencias, el esfuerzo comunicacional es disperso. Si los comunicadores de las agencias tienen los mismos lineamientos generales a seguir, la comunicación será practicada de manera lineal,

haciendo el mensaje más fuerte y concentrado. Si el mensaje llega exitosamente a sus públicos, la probabilidad de alcanzar los ODM incrementará.

A pesar de la relevancia que los ODM tienen para Guatemala, no existe una política de comunicación global, ni local claramente escrita para su manejo. Esto afecta la iniciativa en Guatemala ya que es de suma importancia realizar estrategias o lineamientos desde lo local para comunicar iniciativas globales a las particularidades del contexto. Por lo tanto, resultó propicio, por la relevancia del tema y la necesidad comunicacional, realizar una propuesta de lineamientos para la política de comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que pueda ser implementada por las agencias de las Naciones Unidas en Guatemala.

De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué criterios deben considerarse para desarrollar los lineamientos de una política de comunicación local para la implementación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Crear una propuesta de lineamientos para la política de comunicación local de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las agencias de las Naciones Unidas en Guatemala.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para establecer las necesidades y debilidades en las acciones de comunicación de los ODM
- Identificar los criterios de comunicación necesarios aplicables a nivel local a partir de las estrategias del Plan de Comunicación Global de los ODM
- Desarrollar los lineamientos que permitan la implementación local de las guías del plan de acción de promoción de los ODM y que cubran las necesidades que se encuentren en el diagnóstico

2.2 Unidad de análisis

- Tácticas de comunicación

2.2.1 Tácticas de comunicación

Definición Conceptual

“Es el medio, la herramienta o la operativa que, respondiendo a la estrategia previa, permite alcanzar un objetivo. Las tácticas no son en definitiva más que herramientas mediante las cuáles se implementa una estrategia de comunicación” (Lázaro, 2011, p.3).

Definición Operacional

Para esta investigación se identificaron como tácticas de comunicación los criterios de acciones comunicacionales globales de los ODM de obligada aplicación que sirvieron como punto de partida para comparar con las acciones comunicacionales de los ODM realizadas en Guatemala. Creadas por la Secretaría del Fondo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el

Plan de Acción de promoción de los ODM. Nacen de los tres resultados esperados de la meta principal de los ODM: “Acelerar el progreso de los ODM aumentando la concienciación, consolidando un respaldo más amplio y aumentando la participación ciudadana en las políticas y prácticas de los ODM” (Secretariado del Fondo para el logro de los ODM, 2011).

Resultado 1: Incremento de la concienciación y el respaldo a los ODM

- **Táctica de medios:** Establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación para la sensibilización e incidencia a favor de los ODM
- **Táctica de fechas claves:** Usar fechas claves para promover los ODM
- **Táctica de participación ciudadana:** Unir esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil para la incidencia ODM
- **Táctica de grupo y coordinación:** Usar plataformas existentes ONU para comunicar conjuntamente
- **Táctica divulgación y comunicación pública:** Producción de material para la concienciación e incidencia como anuncios sociales, informes de políticas públicas, obras de teatro, etc.

Resultado 2: Aprovechar los programas conjuntos usándolos como plataforma para obtener mayores resultados ODM.

- **Táctica de apoyo al involucramiento ciudadano:** Fortalecer a grupos/redes ciudadanas para que tengan mayor participación efectiva en las áreas de políticas y prácticas de los ODM: dar apoyo estratégico
- **Táctica de apoyo a gobiernos locales:** Fortalecer el diálogo entre el gobierno local y grupos de la sociedad civil abriendo espacios neutrales para la interacción entre los ciudadanos y sus gobiernos para la elaboración de políticas públicas inclusivas
- **Táctica de difusión de documentación:** Documentar casos innovadores y utilizarlos para facilitar el aprendizaje y la incidencia.
- **Táctica de alianzas estratégicas:** Establecer un amplio rango de alianzas en apoyo a los ODM y los objetivos de los PC.

Resultado 3: Mayor rendición de cuentas y transparencia hacia todos los socios

- **Táctica de participación ciudadana:** Fortalecer la rendición de cuentas hacia todos los socios incluyendo a ciudadanos en áreas de trabajo. Esto incluye asegurar el derecho a la información y a la participación.
- **Táctica de identidad de marca:** Fortalecer la identidad del F-ODM y reconocerlo como socio de confianza.

2.3 Alcances y Límites

El presente estudio se realizó con el fin de proponer lineamientos para una política de comunicación de los ODM que sean aplicables por los comunicadores de las agencias de la ONU. El estudio consistió en validar en qué medida las agencias llevan a cabo las acciones directrices del plan de acción de Promoción de los ODM. Una vez identificadas las necesidades y debilidades, se buscó desarrollar una propuesta de comunicación con lineamientos básicos que guíen la implementación de acciones locales que permitan promover los ODM. Esta investigación se limitó a analizar la comunicación únicamente con cinco agencias de la ONU (PNUD, UNFPA, FAO, UNICEF, OPS/OMS), debido al tiempo disponible para realizar la investigación y por ser las agencias que más se involucran con los ODM. Se consideró que estas cinco agencias son suficientemente representativas para analizar el fenómeno en cuestión.

2.4 Aporte

Académicamente, la presente investigación buscó ampliar el conocimiento de un tema para todos los comunicadores interesados en el manejo de la comunicación global a lo local.

También buscó resaltar la importancia de establecer procesos claros de comunicación para garantizar el éxito de una iniciativa.

Este estudio servirá a la Organización de Naciones Unidas de Guatemala para identificar las necesidades de comunicación de una iniciativa tan importante como lo son los Objetivos de Desarrollo del Milenio y posteriormente elaborar la política de comunicación. También será útil a todas las organizaciones o programas internacionales que tengan intenciones de realizar una política de comunicación en Guatemala, ya que es un ejemplo puntual de este proceso en el cual pueden identificar las necesidades y características comunicacionales del país. Esta investigación sirve de base para futuros estudios que analicen el rol de la comunicación global y local en organizaciones internacionales.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

El enfoque metodológico de la presente investigación fue cualitativo, estuvo orientado a captar el origen, el proceso y la naturaleza de una situación en profundidad (Ruiz, 2007). El tipo de investigación fue de tipo descriptiva ya que su objetivo fue crear lineamientos para una política de comunicación local de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las Naciones Unidas en Guatemala. Este tipo de investigación fue apropiado porque “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

El presente estudio, evaluó las necesidades de comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala para establecer los lineamientos de una política de comunicación. De esta manera se buscó describir el proceso e identificar las características de éste, lo cual hizo la investigación de tipo descriptiva (Bernal, 2006).

3.2 Sujetos

Los sujetos de estudio de la presente investigación fueron los comunicadores de las agencias de la ONU. Se seleccionaron los comunicadores puesto que son los encargados de realizar las actividades comunicacionales sobre los ODM. Adicionalmente se tomó en cuenta al coordinador del Grupo Interagencial de Comunicación e Información (GICI) por ser el encargado de ver la comunicación de manera transversal en las agencias de la ONU. Se escogieron las siguientes agencias por ser las más involucradas con los ODM.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Agencia de la ONU la cual funciona como red mundial para “promover el cambio y conectar a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor” (SNU, 2007: p. 35). En Guatemala, el PNUD ha contribuido con los esfuerzos del país para alcanzar mejores niveles de vida, utilizar mejor sus recursos y lograr el desarrollo económico y social, a través del financiamiento y apoyo técnico a más de 300 proyectos de cooperación (SNU, 2007). La comunicadora del PNUD es la Licenciada Carmen Lucia Morales.

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)

Es la agencia de cooperación internacional para el desarrollo que promueve el derecho de cada mujer, hombre y niño a disfrutar de una vida sana, con igualdad de oportunidades para todos. “El UNFPA apoya a los países en la utilización de datos socio-demográficos para la formulación de políticas y programas de reducción de la pobreza, y para asegurar que todo embarazo sea deseado, todos los partos sean seguros, todos los jóvenes estén libres de VIH/SIDA y todas las niñas y mujeres sean tratadas con dignidad y respeto” (SNU, 2007: pp. 38-39). La Comunicadora del UNFPA es la Licenciada Rachel Morales.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Es la agencia que conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre rural. Al brindar sus servicios tanto a países desarrollados como a países en desarrollo, la FAO actúa como un foro neutral donde todos los países se reúnen en pie de igualdad para

negociar acuerdos y debatir políticas. (SNU, 2007: p. 16) En Guatemala, su comunicadora es la Licenciada Claudia Cabrera.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Agencia de la ONU especializada en la promoción y defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia. En Guatemala, UNICEF trabaja en las áreas de políticas públicas, inversión en la niñez, el cumplimiento de sus derechos y en todas aquellas esferas de la vida social que afectan a la infancia (SNU, 2007: p. 40). En Guatemala uno de sus comunicadores es Gonzalo Arteaga.

La Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS)

Es la agencia especializada en salud, su misión es liderar esfuerzos colaborativos estratégicos entre los Estados Miembros y otros aliados, para promover la equidad en salud, combatir la enfermedad, mejorar la calidad y prolongar la duración de la vida de la población de las Américas. La estrategia de la organización en Guatemala es una Cooperación Centrada en el país, en la cual responde a la búsqueda de soluciones para los problemas que aún limitan a los guatemaltecos el pleno goce de la vida con salud. (SNU, 2007: p. 30). En el momento de realizar la entrevista, la comunicadora era la Licenciada Conié Reynoso.

Grupo Interagencial de Comunicación e Información (GICI)

Es el grupo conformado por todos los comunicadores de las agencias de las Naciones Unidas. Su función es asesorar, facilitar y fortalecer la comunicación social estratégica de los temas centrales de la ONU en Guatemala. Su coordinador es Héctor Morales

3.3 Técnicas e instrumentos

Para desarrollar la presente investigación se empleó como instrumento principal la entrevista, ésta la define Marradi et al. (2007) citando a Alonso (1998) como una forma de conversación entre dos personas, dirigida por el investigador con cierta lógica lineal, acerca de un tema de interés definido en el marco de la investigación. Se realizó una guía de entrevista a los comunicadores de las agencias de la Naciones Unidas en Guatemala. La guía de entrevista fue apropiada porque en ésta se llevó a cabo una entrevista menos estructurada y rigurosa donde se pretendió llevar una conversación para entender las necesidades de comunicación de los comunicadores de las agencias (ver anexo # 2). Las preguntas fueron basadas en las tácticas de comunicación del Plan de Acción global donde están las actividades indicadoras de cada estrategia, esto fue para investigar que tipo de actividades comunicacionales son coherentes con el plan y cuales no se realizan. Fue apropiado este método porque mediante las entrevistas se identificó las necesidades y debilidades de comunicación de los Objetivos de Desarrollo en Guatemala.

Los otros instrumentos utilizados son: una tabla de cotejo, un FODA de viabilidad y un cuadro comparativo:

La tabla de cotejo es un listado de aspectos a evaluar los cuales lleva un puntaje o escala, sirve como instrumento de verificación que ciertos criterios se cumplieron o no (Educarchile, 2014). Este instrumento se utilizó para comparar las actividades indicadoras del Plan de Acción Global con las acciones de comunicación que se realizan en Guatemala con los ODM, estas acciones fueron encontradas en la entrevista previamente hecha (ver anexo # 3).

El FODA es un instrumento donde se describen cuatro elementos: las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas. Para la presente investigación, el FODA se realizó en base a la viabilidad de las actividades de comunicación en Guatemala. Éste lo contestó el coordinador del Grupo Interagencial de Comunicación e Información (GICI), Héctor Morales, quién identificó, a su criterio, qué actividades indicadoras eran una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza para llevar a cabo en Guatemala. Se realizó con el fin de entender cómo ve la viabilidad de las actividades indicadoras de comunicación de los ODM la coordinación de las agencias de la ONU (ver anexo #4).

Por último, un cuadro comparativo se utilizó como instrumento para ingresar: la información recabada y sintetizada sobre el FODA, la síntesis de la tabla de cotejo y las necesidades de comunicación de los ODM basadas en el diagnóstico, basado en esto se elaboraron los lineamientos a proponer (ver anexo # 5).

3.4 Procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo los pasos descritos a continuación:

- Elección del tema de interés
- Consecución y selección de la bibliografía correspondiente
- Elaboración de un marco teórico con el apoyo del material bibliográfico
- Selección y definición de los sujetos e instrumentos necesarios para la investigación

- Diseño y elaboración de los instrumentos
- Visita a las instalaciones de la ONU para realizar las entrevistas a los sujetos propuestos, quienes ya están enterados de la presente investigación.
- Ordenación y tabulación de las preguntas realizadas
- Creación de los lineamientos en base al cuadro comparativo
- Análisis de los resultados en relación a los objetivos
- Presentación de conclusiones y recomendaciones

IV. Resultados

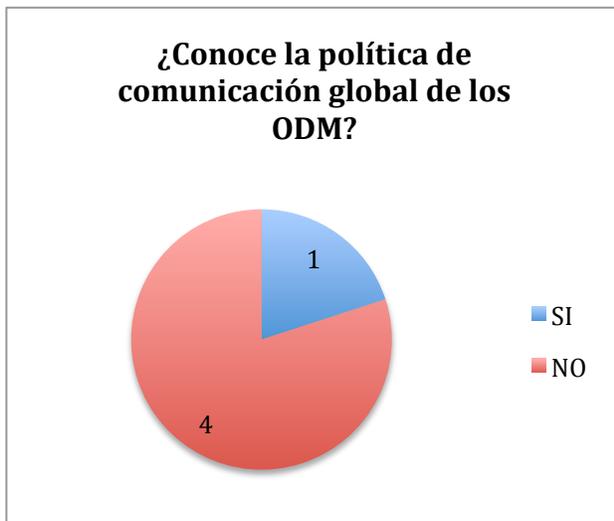
Los instrumentos aplicados para efectos de esta investigación fueron:

- Entrevista, realizada a los comunicadores de las agencias anteriormente propuestas
- Tabla de cotejo, en la cual se indica qué actividades indicadoras son realizadas según las respuestas de las entrevistas
- FODA, elaborado por el coordinador del GICI basado en las actividades indicadoras de la tabla de cotejo
- Cuadro comparativo, el cual compara las síntesis de los tres instrumentos y de esta comparación nacen los lineamientos a proponer.

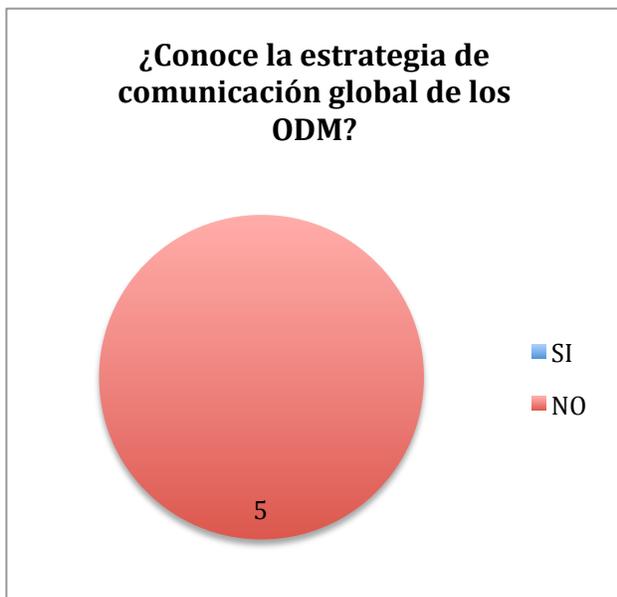
Estos instrumentos fueron completados en un lapso de 5 semanas.

4.1 Entrevistas

Al revisar las respuestas de las entrevistas realizadas, se encontraron varias necesidades e insuficiencias en la comunicación de los ODM en Guatemala. A continuación las gráficas que representan las preguntas que se consideraron más importantes para el estudio:



De 5, solamente 1 comunicador contestó conocer la política de comunicación global de los ODM, sin embargo enfatizó que dicha política no está muy clara y que sabe de manera general de qué se trata. Que solamente 1 comunicador de 5 conozca esta política, es una prueba que ésta debe estar escrita y claramente establecida para que los comunicadores la utilicen como un pilar de la comunicación de los ODM.



Los 5 comunicadores manifestaron desconocer la estrategia de comunicación global de los ODM. Esta estrategia si esta escrita y existe un documento en varios idiomas sobre cómo manejar los ODM y la estrategia de comunicación. Ninguno de los comunicadores tiene conocimiento que existe la estrategia y por consiguiente desconoce de dicho documento el cual cuenta con

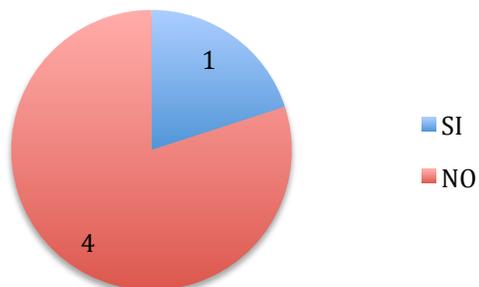
herramientas y actividades sobre la comunicación de los ODM que deberían ser tomadas en cuenta por todos los países.



Solamente 3 comunicadores adjuntan al trabajo con su contraparte temas relacionados a la comunicación, estos son: reforzar el trabajo comunicacional, campañas informativas y alinear los mensajes de comunicación. Los otros 2 comunicadores mencionaron que su trabajo con el Estado consiste en planificación para el desarrollo y realizar análisis de la realidad del país. El

trabajo conjunto con el Estado debería de abarcar temas importantes de los ODM como su comunicación, dos de los comunicadores no están posicionando la comunicación de los ODM con su contraparte y esto afecta el alcance de los ODM en Guatemala.

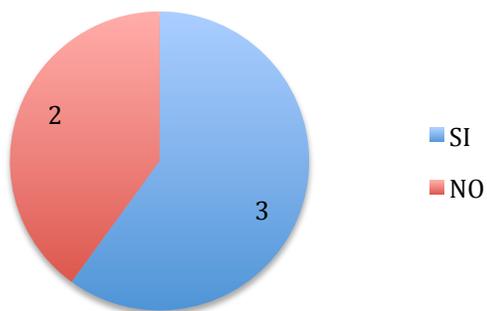
¿Mantiene su oficina actividades con los medios de comunicación regularmente con el fin de posicionar información sobre los ODM en Guatemala?



Solamente 1 de los 5 comunicadores mantiene actividades con los medios de comunicación de Guatemala con el fin de posicionar información sobre los ODM en los medios de comunicación. Si no se están posicionando los ODM en los medios, no se está informando a la sociedad sobre la importancia de éstos y lograr la apropiación de la sociedad civil será más difícil. Que los comunicadores entiendan

la importancia de una relación constante con los medios de comunicación y utilizarlos como una herramienta para lograr la apropiación es de suma importancia para los ODM y sus metas.

¿Involucran la participación ciudadana en los ODM y su promoción?

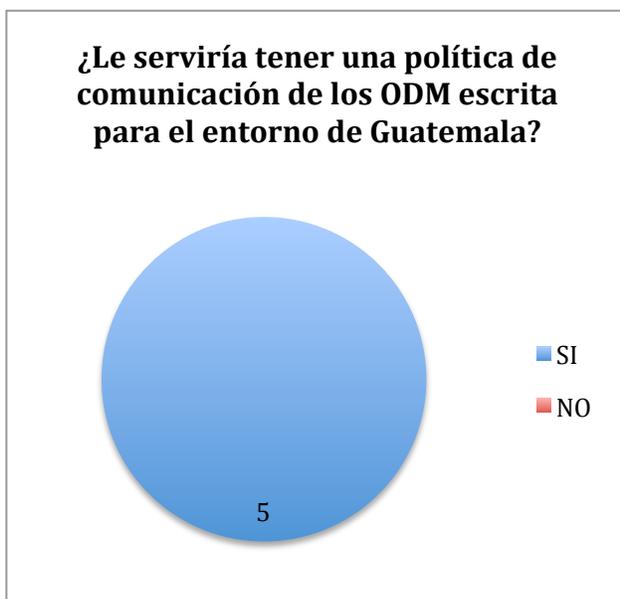


3 de los 5 comunicadores están involucrando a la sociedad civil en los ODM y su promoción. La inclusión de la sociedad civil es importante para lograr una apropiación de parte de la sociedad. Es importante recalcar la necesidad de dicha inclusión en el resto de los comunicadores de la ONU para que todos tengan como prioridad incluir a la población

de las actividades de los ODM y su promoción.



Los 5 comunicadores contestaron que no tienen reuniones especiales donde se trate el tema de la comunicación. Para lograr una comunicación conjunta y con mayor impacto es imprescindible que este tipo de reuniones tomen lugar para que todos estén en la misma página y tengan un proceso de comunicación vinculado, y así lograr un mensaje más acertado.



Los 5 comunicadores expresaron la necesidad de tener una política de comunicación para los ODM escrita y claramente establecida con una estrategia que puedan seguir todos. Esta última pregunta enfatizó la necesidad de elaborar los lineamientos a proponer para la creación de la política de comunicación de los ODM en Guatemala.

4.2 FODA

El FODA se elaboró con el coordinador del GICI con el fin que él indicara qué actividades de la tabla de cotejo se pueden considerar una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza según el contexto de Guatemala, ya que éstas están establecidas de manera global y no se adaptan a algún contexto en particular. Esto se hizo para entender qué actividades son viables y cuales no por el

entorno de Guatemala.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los medios, mediante sesiones informativas. • Se puede negociar espacio en los medios para publicar información sobre los ODM • Se puede identificar fechas claves para utilizarlas en función de promocionar los ODM • Participación en campañas para movilizar a las personas • Trabajo conjunto con otras organizaciones para unir esfuerzos en función a los ODM • Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM • Se puede identificar los medios de comunicación que sean los más efectivos para promocionar los ODM • Asegurar que todos los grupos marginados participen en la promoción de los ODM • Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir asuntos de los ODM 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar un programa de premios para estimular la cobertura del tema ODM • Realizar alianzas estratégicas con las organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM • Realizar reuniones con los embajadores de buena voluntad para hablar sobre los ODM y su promoción • Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando los ODM • Fortalecer la relación con las redes de la sociedad como universidad para hablar de los ODM • Recibir participación de la sociedad civil en cuanto a la elaboración de herramientas de comunicación para cuestiones de los ODM • Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM • Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local • Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para uso local 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar visitas de campo a los medios de comunicación • El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación • Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción en los programas. • Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves. • Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y cómo implementar los elementos del programa • Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los ODM • Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.

4.3 Cuadro Comparativo

Se utilizó para ingresar: la información recabada y sintetizada sobre el FODA, la síntesis de la tabla de cotejo y las necesidades de comunicación de los ODM basadas en el diagnóstico, basado en esto se realizaron las conclusiones para la creación de los lineamientos.

Síntesis del FODA	Síntesis Tabla de Cotejo	Necesidades Detectadas (Diagnóstico)	Conclusiones para la creación de lineamientos
<ul style="list-style-type: none"> • La fortaleza más grande que tienen las agencias en la promoción de los ODM es que son de extrema importancia para Guatemala y esto los convierte en una prioridad para el gobierno y la población • Una gran oportunidad de las agencias de la ONU es contar con el respaldo de la ONU para transmitir los mensajes. Debe aprovecharse este respaldo y sus contactos para promocionar los ODM. • La principal debilidad encontrada de la promoción de los ODM es la falta de fondos y de personal comunicativo. En la mayoría de casos es un comunicador por agencia y esto hace el esfuerzo comunicacional más lento y disperso. • La amenaza más grande que tiene la comunicación de los ODM es que la 	<ul style="list-style-type: none"> • Las agencias no tienen claro el rol de su relación con los medios y como aprovecharla • Las agencias no tienen un mensaje clave para los ODM • Las agencias deben formar alianzas con otras ONGs para trabajar la promoción de los ODM conjuntamente • Las agencias deben involucrar más a la población y grupos marginados en la promoción de los ODM • Las agencias deben involucrar a la juventud en la promoción de los ODM • Las agencias deben seguir una estrategia de "branding" con los ODM • Las agencias deben poner más atención a las acciones comunicativas de los ODM 	<ul style="list-style-type: none"> • Los comunicadores de las agencias expresaron la necesidad de tener una estrategia de comunicación definida para los ODM ya que no existe una política ni una estrategia escrita y definida que ellos puedan seguir • La falta de recursos destinados a la comunicación de los ODM es un problema evidente a la hora de su promoción • Los comunicadores expresaron la necesidad de tener más personas del área de comunicación en su agencia ya que son casi siempre 1 por agencia • Las acciones comunicacionales de los ODM necesitan estar establecidas y claras para que todos los comunicadores de las puedan aplicar a su agencia. • La necesidad de una política de comunicación global es evidente ya que de esta nace la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de un objetivo estratégico es imprescindible para tener una dirección en común • Es necesario aumentar los esfuerzos de comunicación en las agencias de más relevancia para Guatemala, para esto deben incrementar tanto los recursos económicos como el apoyo de personal. • Cada agencia debe definir sus grupos de interés para diseñar cada mensaje según su público • Definir indicadores de gestión para todas las agencias es importante para tener un punto de comparación en cuanto a qué actividades se deben realizar y cómo.

población no se apropie de ellos y piense que es labor de la ONU, cuando en verdad es labor del Estado de Guatemala.		de deben de seguir todos los comunicadores de las agencias.	
--	--	---	--

Como resultado de esta investigación, al comparar la síntesis de los tres instrumentos se elaboraron los lineamientos a proponer para realizar una política de comunicación de los ODM en Guatemala para las agencias de las Naciones Unidas:

Lineamientos para la creación de la política de comunicación de los ODM en Guatemala:

- Establecer como objetivo estratégico de comunicación: dar a conocer los ODM a la población de Guatemala con el último fin de lograr la apropiación.
- Priorizar los grupos de interés y diseñar un mensaje clave para cada uno:
 - Sociedad civil
 - Juventud ciudadana
 - Minorías o grupos marginados
 - Sector público
 - Sector privado
- Los indicadores de gestión de las comunicaciones serán:
 - Las agencias deben mantener una relación cercana con los medios de comunicación de Guatemala. Los comunicadores deben identificar los medios más efectivos para su mensaje tomando en cuenta que lleguen tanto al área urbana como rural y tomar la iniciativa para organizar visitas y sesiones informativas de manera regular.

- Los comunicadores de las agencias deben priorizar la inclusión de los ciudadanos en la promoción de los ODM con el fin de lograr su apropiación mediante campañas, eventos y actividades.
- Las agencias deben responsabilizarse de enlazar a la juventud con los ODM con el fin de concientizarlos sobre la importancia de dichos objetivos para el futuro de Guatemala. Actividades con asociaciones juveniles y universidades deben llevarse a cabo por lo menos una vez al año.
- Todos los materiales relacionados con los ODM deben estar correctamente identificados con el fin de ser reconocidos inmediatamente. Esta identificación es acorde al los lineamientos del Fondo para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)
- El GICI debe coordinar reuniones regulares con los comunicadores de las agencias para discutir sus avances en la comunicación de los ODM y su seguimiento de la política de comunicación.

V. Discusión de Resultados

El objetivo general de la presente investigación fue proponer los lineamientos de la política de comunicación de los ODM en Guatemala para las agencias de las Naciones Unidas. Estos lineamientos son necesarios ya que la política de comunicación no está escrita ni establecida claramente para los comunicadores de las agencias. Sin la política de comunicación, los comunicadores de las agencias dispersan el esfuerzo comunicacional debilitando el mensaje hacia sus públicos. Esto se evidencia en la tesis de Enríquez (2007) quien estableció que la principal falla de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) es que muy pocas personas los conocen en Guatemala, bajo esta premisa propuso una estrategia de publicidad para darlos a conocer.

Para conocer la situación actual del proceso de comunicación de los ODM se realizó un diagnóstico mediante entrevistas. Meza y Carballeda (2009) indicaron que para llevar a cabo un diagnóstico se deben completar algunos requisitos básicos: se debe contar con la intención de cambio por parte de la organización, la organización debe facilitar el proceso, el que realiza el diagnóstico debe manejar la información recabada de manera confidencial y proporcionar retroalimentación a las fuentes, estos criterios fueron cumplidos durante el proceso.

La creación de la política de comunicación es vital para mejorar los avances comunicacionales de los ODM en Guatemala, Martínez (2012) estableció que las políticas forman parte de la estrategia que debe desarrollar la alta gerencia para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Los lineamientos de la política de comunicación se elaboraron en base a Manrique (2010):

objetivo estratégico, indicadores de gestión de las comunicaciones, mapas de grupos de interés, entre otros lineamientos. Aunque los ODM son globales, los lineamientos se hicieron en base al entorno de Guatemala, Recio (2010) estableció que es necesario conocer los aspectos culturales y situacionales tales como las regulaciones gubernamentales, la disponibilidad de medios, la situación económica, entre otros para fijar una política de comunicación.

Según los resultados de los instrumentos empleados, los comunicadores de las agencias de la ONU no saben de una política de comunicación, no llevan a cabo un proceso estratégico para comunicar los ODM y por consiguiente no llevan a cabo una línea de comunicación congruente entre todos. Debido a que cada uno tiene una agenda propia que cumplir, la comunicación de los ODM se maneja de una manera dispersa y a discreción de la agencia. Los cinco comunicadores expresaron la necesidad de tener una política con una estrategia clara sobre qué tienen que hacer y de qué manera, así mismo tener una reunión donde uno de los temas importantes a tratar sea el proceso comunicacional de los ODM.

VI. Recomendaciones

Tras realizar la investigación, se alcanzó a tener una perspectiva más amplia de cómo trabajan las agencias y el proceso comunicacional así como sus debilidades y necesidades. A partir de esto se recomendó:

- Realizar reuniones en donde se incluya en la agenda el proceso de comunicación no solo de los ODM sino de los objetivos en común de la ONU
- Familiarizar más a los comunicadores con los materiales escritos de la ONU que contienen estrategias de comunicación ya que según los resultados, pocos acceden a ellos y estos sirven como una herramienta importante a la hora de planear la comunicación
- Se recomienda a no solo los comunicadores sino los trabajadores en general de la ONU ser más abiertos a los estudiantes universitarios ya que el trabajo de éstos pueden resultar útil para la organización y también cuenta como una inclusión de la juventud en los objetivos de la organización
- La realización de una memoria de labores de parte de todos los comunicadores de las agencias para llevar un recuento de todas las actividades de comunicación realizadas. Esto se recomienda ya que, por motivos de rotación, la información de actividades realizadas en el pasado se suele perder y el nuevo comunicador usualmente no tiene dicha información.
- Se recomienda a la organización tener más de un comunicador en las agencias donde el trabajo es más pesado, de esta manera la actividad comunicacional se realizará de manera más ordenada y la comunicación de los ODM entrará en la agenda más fácilmente.

VII. Referencias Bibliográficas

- Adler, R., Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.
- Algarra, M. (2010). *Teoría de la Comunicación: Una propuesta*. Madrid, Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S. A.)
- Alicea, E. (2003). *Comunicación empresarial ejecutiva*. Recuperado de http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf
- Alsina, R. (1995). *Los Estudios de Comunicación Intercultural*. Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-05-alsina.pdf>
- Ansede, P. (2010). *La Comunicación en las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento*. Recuperado de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (2da ed.). México: Pearson Educación.
- Cervera, L. (2008). *Comunicación Total* (4ta ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México: SIGMA.

Czinkota, R., Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing Internacional* (8va ed.). México: Cengage Learning.

Díez, S. (2010) *Técnicas de Comunicación*. Recuperado de http://books.google.com.gt/books?id=IW6-sADnRZMC&pg=PA20&lpg=PA20&dq=comunicacion+teoria+de+sistemas+abiertos&source=bl&ots=Ta-TZzfaJ1&sig=Lrf_n5Dp7GtO7tg0LF-YfnNnf4g&hl=en&sa=X&ei=J_EUU4a0A6TR0wHY5YDYDw&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion%20teoria%20de%20sistemas%20abiertos&f=false

Duval, I. (7 de mayo del 2013) *Misión, Visión y Valores: Conceptos Fundamentales para el Buen Desarrollo de la Empresa*. Recuperado de http://www.marketingcomunidad.com/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa#.Uw_mAnA6xdY

Educarchile (2014) *Listas de cotejo y escalas de apreciación*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=217556>

Enríquez, R. (2007). *Estrategia de medios alternativos para dar a conocer los objetivos de desarrollo del milenio en Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Guatemala, Guatemala.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas.

Fondo de España para el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. (2011).

Protocolo de Comunicación para Programas Conjuntos (ventanas). Recuperado de

<http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/File/24013333988364182.pdf>

Gallardo, R. (2011). *Guatemala, participación estratégica dentro de la ONU: candidatura al consejo de seguridad 2012-2013*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael

Landívar, Campus de Guatemala, Guatemala.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, Ediciones Días Santos, S. A.

González, J. (2009). *Comunicación Global: Comunicadores Globales para hoy y mañana*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0657.pdf

Gumucio, A. (2011). *La Comunicación para el desarrollo en el Sistema de Naciones Unidas en Ecuador. Análisis sobre los enfoques y las prácticas*. DOI:

186.5.95.155:8080/jspui/123456789/425

Hernández, E. (2011) *La Cooperación de la FAO en el desarrollo de la seguridad alimentaria en Guatemala a partir de los Objetivos del Milenio*. (Tesis de licenciatura inédita)

Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 8 de marzo del 2014,

de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/28/28_0524.pdf

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.)
México: McGraw-Hill

Lacasa, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lahera, E. (2008). *Del dicho al hecho: ¿Cómo se implementan las políticas?*. Recuperado de
http://uca.edu.sv/mcp/media/archivo/eb4caf_comoimplementarlaspoliticashera.pdf

Lázaro, A. (2011). Comunicación, estrategia y táctica. *El Periódico de la Publicidad*, 3.

Manrique, G. (2010). *La política de comunicación corporativa*. Recuperado de:
<http://competitividadresponsable.wordpress.com/2010/01/04/la-politica-de-comunicacion-corporativa/>

Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Martínez, V. (2012). *Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones*.
Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/importancia-las-politi>

- McDonnell, I. (2003). *An international perspective on communication strategies for the Millennium Development Goals*. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/dev/pgd/33904346.pdf>
- Medina, M. (2012). *Política Organizacional. Concepto y Esquema en la Empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Meza, A y Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Recuperado de: http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.U_FkZnA6zV5
- Mefalopulos, P., y Kamlongera, C. (2008). *Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Recuperado de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/y5794s/y5794s.pdf>
- Millenium Development Goals Fund. (2009). MDG-F ADVOCACY & COMMUNICATION STRATEGY. Recuperado de www.mdgfund.org/sites/all/themes/custom/undp.../final_advocacy.doc
- Muñoz, L. (2012). *Tres pasos para establecer políticas de comunicación en la era digital*. Recuperado de: http://voces.huffingtonpost.com/laura-vanessa-munoz/tres-pasos-para-establecer-politicas-de-comunicacion_b_2155572.html

Naciones Unidas. (2009). *Guatemala: Análisis de la Situación de País*. Guatemala: Organización de las Naciones Unidas.

Naumov, S. (2011). *Organización total*. México: McGraw-hill.

Organización de las Naciones Unidas. (2009). *Las Naciones Unidas HOY*. Nuevo York: Naciones Unidas.

Piñuel, L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*. Madrid, Editorial Síntesis, S.A.

Raineri, A., y Martínez, A. (2014) *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Un enfoque estratégico y práctico*. Recuperado de:
[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfocoque%20estrategico%20y%20practico%20\(Rainieri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfocoque%20estrategico%20y%20practico%20(Rainieri),%2019%20mayo.pdf)

Reascos, G. (2011). *Propuesta de estrategias de comunicación corporativa tendentes a fortalecer la imagen organizacional externa de Unicef en la ciudad de Quito*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de las Américas, Quito, Perú. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1639>

Recio, M. (2010). Política de comunicación y marketing internacional. *Dirección y Organización*, (26).

Roth, A. (2007). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.

Ruiz, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. (4ta ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2011). *Guatemala, Aún estamos a tiempo!*. Recuperado de:

<http://cms.fideck.com/userfiles/onu.org.gt/monica.vargas/file/fodm/Guatemala%2520aun%2520estamos%2520a%2520tiempo.pdf>

Secretariado del Fondo para el logro de los ODM. (2011). *Guía para la ejecución de programas conjuntos del Fondo para el logro de los ODM*. Recuperado de:

http://www.mdgfund.org/sites/all/themes/custom/undp_2/docs/Guia%20para%20la%20Ejecucion%20de%20PCs%20del%20FODM.pdf

Sistema de las Naciones Unidas. (2007). *Sistema de las naciones unidas trabajando por Guatemala*. Guatemala: Naciones Unidas.

Tassara, C. (2011). Objetivos de Desarrollo del Milenio, Políticas Públicas y Desarrollo Humano en América Latina: Análisis de caso exitoso en Antioquia. *Investigación y Desarrollo*, 38, 424-451. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0eefb459-94b8-4d05-a34a-975b941e9beb%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4212>

Uscategui, J. (2011). *Objetivos de desarrollo del milenio: del discurso global a la estrategia local en Colombia (2000-2010)* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/1386/1/UscateguiPastranaJoseJaime2011.pdf>

Vásquez, A. (2011). *“Misión, Visión y Valores de una Empresa”*. Recuperado el 12 de marzo del 2014, de <http://www.slideshare.net/jhosepp3/mision-vision-y-valores-de-una-empresa>

ANEXOS

Anexo #1

**Tabla de medición de los logros de los
Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Objetivos de Desarrollo del Milenio	1989-1994	2000-2005	Meta 2015
ODM 1 Reducir la pobreza extrema y el hambre	Porcentaje de la población cuyo ingreso es menor a 1 dólar diario 20%	Porcentaje de la población cuyo ingreso es menor a 1 dólar diario 21.5%	Porcentaje de la población cuyo ingreso es menor a 1 dólar diario 10%
ODM 2 Lograr la enseñanza primaria universal	Tasa neta de matriculación en ecuación primaria 71%	Tasa neta de matriculación en ecuación primaria 92.3%	Tasa neta de matriculación en ecuación primaria 100%
ODM 3 Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	Relación entre niñas y niños en la educación primaria 0.89	Relación entre niñas y niños en la educación primaria 0.95	Relación entre niñas y niños en la educación primaria 1.0
	Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en el Congreso 7%	Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en el Congreso 9%	Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en el Congreso 50%
ODM 4 Reducir la mortalidad infantil	Mortalidad en la niñez (niños menores de 5 años fallecidos por cada 1,000 nacidos vivos) 110	Mortalidad en la niñez (niños menores de 5 años fallecidos por cada 1,000 nacidos vivos) 53	Mortalidad en la niñez (niños menores de 5 años fallecidos por cada 1,000 nacidos vivos) 23
ODM 5 Mejorar la salud materna	Tasa de mortalidad materna (mujeres fallecidas por cada 100,000 bebés nacidos vivos) 248	Tasa de mortalidad materna (mujeres fallecidas por cada 100,000 bebés nacidos vivos) 121	Tasa de mortalidad materna (mujeres fallecidas por cada 100,000 bebés nacidos vivos) 62
ODM 6 Combatir el VIH/SIDA, el paludismo, la tuberculosis y otras enfermedades	Porcentaje de prevalencia del VIH en adultos (15 a 49 años) 0.05%	Porcentaje de prevalencia del VIH en adultos (15 a 49 años) 0.85%	Detener y reducir la propagación del VIH
ODM 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	Porcentaje de la población con acceso sostenible a mejor fuentes de abastecimiento de agua 63%	Porcentaje de la población con acceso sostenible a mejor fuentes de abastecimiento de agua 75%	Porcentaje de la población con acceso sostenible a mejor fuentes de abastecimiento de agua 82%

Anexo 2

Guía de entrevista a comunicador/a de agencia



Entrevistador/a: Juliana Lince

Entrevistado:

Agencia:

Buenos días mi nombre es Juliana Lince y vengo de la Universidad Rafael Landívar para realizar mi tesis sobre una propuesta de lineamientos para una política de comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las agencias de la ONU en Guatemala. La información obtenida de esta entrevista será importante para el presente trabajo por que me proporcionará la información necesaria para entender el proceso de implementación de la política de comunicación global de los ODM la cual será utilizada con fines académicos y los resultados serán luego compartidos con usted y su organización.

1. ¿Cuál de los Objetivos de Desarrollo del Milenio es el que más se divulga en su agencia?
2. ¿Qué tanto conocimiento cree usted que tiene el personal de la agencia de los ocho ODM? ¿Por qué?
3. ¿Conoce usted cuál es la política de comunicación global de los ODM?
Si contesta sí, explicar en qué consiste y como su agencia se apega a dicha política
4. ¿Conoce usted la estrategia de comunicación global de comunicación de los ODM?

5. ¿Cuál es la entidad del estado en la cuál trabaja conjuntamente su agencia para promocionar y alcanzar los ODM?
6. ¿En qué consiste este trabajo conjunto con el colaborador del Estado? Actividades
7. ¿Mantiene su oficina actividades con los medios de comunicación regularmente con el fin de posicionar información sobre los ODM en Guatemala? Si es así, ¿Con qué medios y que tipo de actividades?
8. ¿Hacen uso de fechas claves (días mundiales de algo) para promover los ODM?
9. ¿Mantienen una alianza o relación con algún grupo ciudadano para actividades de promoción de los ODM? Si es así, explicar qué grupo ciudadano y qué actividades realizan.
10. ¿Involucran la participación ciudadana en los ODM y su promoción? ¿De qué manera?
11. ¿Su departamento trabaja conjuntamente con alguna minoría para fortalecer su participación en los ODM? ¿Con quiénes y de qué manera?
12. ¿Tienen algún acercamiento con las municipalidades de Guatemala para trabajar conjuntamente la promoción de los ODM? ¿Cuáles y de qué manera?
13. ¿Buscan otras organizaciones claves para unir esfuerzos con el fin de promover los ODM?
14. ¿Tienen reuniones junto a otros comunicadores de la ONU para hablar específicamente de los ODM y su promoción?

15. ¿Su equipo de comunicación ha desarrollado alguna estrategia de imagen para promocionar los ODM?

16. Como comunicador/a, ¿Cuál es el mayor reto comunicacional de los ODM en el entorno a Guatemala?

Anexo 3
Tabla de Cotejo

Tabla de Cotejo FAO			
Tácticas de Comunicación Global de los ODM	Actividades Indicadoras	SI NO	Observaciones/ Síntesis
Táctica de Medios	Organizar visitas de campo a los medios	NO	La iniciativa no viene de ellos sino de los medios casi siempre
	Invitar a sesiones informativas regulares a los periodistas. (desayunos, almuerzos, etc)	NO	
	Lanzar un programa de premios a los periodistas para estimular la cobertura del tema ODM	NO	
	Negociar espacio en el medio para publicar documentos/noticias/videos para estimular la participación ciudadana	NO	
Táctica de Fechas Claves	Identificar fechas claves que puedan ser utilizadas para promocionar los ODM	SI	
	Participar en distintas campañas para movilizar la mayor cantidad de personas e invitarlas a participar en el evento	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Identificar organizaciones interesadas y activas en los asuntos de ODM y unirse en actividades relevantes	NO	
	Participar y apoyar eventos que proporcionen la creación de alianzas con organizaciones relevantes	NO	
Táctica de Grupo y Coordinación	Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM y el trabajo del fondo de los ODM	NO	
	El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación	NO	
	Tener alianzas estratégicas con organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM	SI	
	Los embajadores de buena voluntad deben reunirse para hablar sobre los ODM y su promoción	NO	
Táctica de Divulgación y Comunicación Pública	Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción	SI	

	en los programas. Según las guías de “branding”		
	Identificar radios, canales, revistas y periódicos locales que sean los más efectivos en promocionar los ODM. Deben llegar tanto al área urbana como a la rural.	NO	
Táctica de Apoyo al Involucramiento Ciudadano	Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando con los ODM y si este involucramiento se puede fortalecer.	NO	
	Asegurar que todos los grupos marginados tanto religiosos como étnicos sea incluidos en los esfuerzos de fortalecimiento de participación, en especial las mujeres.	SI	
	Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir las prioridades y los canales de los ODM para incrementar la participación ciudadana efectiva.	NO	
	Vincular redes de la sociedad civil con universidades para conducir entrenamiento y/o otras actividades que ayuden a las organizaciones a orientar estratégicamente los esfuerzos.	NO	
	Entrenar redes de la sociedad civil para realizar videos, fotografías, relatos y otras herramientas de comunicación para reportar en realidades locales, soluciones, progreso y obstáculos de los ODM.	NO	
Táctica de Apoyo a Gobiernos Locales	Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM.	NO	
	Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local.	SI	
	Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los ODM	SI	
Táctica de Difusión de Documentos	Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para el uso local	NO	
Táctica de Alianzas Estratégicas	Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves.	NO	
Táctica de Participación	Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los	NO	

Ciudadana	esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y como implementar los elementos del programa		
	Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.	NO	
Táctica de Identidad de Marca	Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo.	SI	

Tabla de Cotejo PNUD			
Tácticas de Comunicación Global de los ODM	Actividades Indicadoras	Si No	Observaciones/ Síntesis
Táctica de Medios	Organizar visitas de campo a los medios	NO	Únicamente mandan información o comunicados a los medios sobre temas de la FAO no específicamente de los ODM
	Invitar a sesiones informativas regulares a los periodistas. (desayunos, almuerzos, etc)	NO	
	Lanzar un programa de premios a los periodistas para estimular la cobertura del tema ODM	NO	
	Negociar espacio en el medio para publicar documentos/noticias/videos para estimular la participación ciudadana	NO	
Táctica de Fechas Claves	Identificar fechas claves que puedan ser utilizadas para promocionar los ODM	NO	
	Participar en distintas campañas para movilizar la mayor cantidad de personas e invitarlas a participar en el evento	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Identificar organizaciones interesadas y activas en los asuntos de ODM y unirse en actividades relevantes	SI	Trabajan actividades conjuntamente con el MAGA
	Participar y apoyar eventos que proporcionen la creación de alianzas con organizaciones relevantes	NO	
Táctica de Grupo y Coordinación	Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM y el trabajo del fondo de los ODM	NO	
	El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación	NO	

	Tener alianzas estratégicas con organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM	NO	
	Los embajadores de buena voluntad deben reunirse para hablar sobre los ODM y su promoción	NO	
Táctica de Divulgación y Comunicación Pública	Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción en los programas. Según las guías de "branding"	NO	
	Identificar radios, canales, revistas y periódicos locales que sean los más efectivos en promocionar los ODM. Deben llegar tanto al área urbana como a la rural.	NO	
Táctica de Apoyo al Involucramiento Ciudadano	Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando con los ODM y si este involucramiento se puede fortalecer.	NO	
	Asegurar que todos los grupos marginados tanto religiosos como étnicos sea incluidos en los esfuerzos de fortalecimiento de participación, en especial las mujeres.	SI	
	Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir las prioridades y los canales de los ODM para incrementar la participación ciudadana efectiva.	NO	
	Vincular redes de la sociedad civil con universidades para conducir entrenamiento y/o otras actividades que ayuden a las organizaciones a orientar estratégicamente los esfuerzos.	NO	
	Entrenar redes de la sociedad civil para realizar videos, fotografías, relatos y otras herramientas de comunicación para reportar en realidades locales, soluciones, progreso y obstáculos de los ODM.	NO	
Táctica de Apoyo a Gobiernos Locales	Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM.	SI	Tienen contacto con las municipalidades para tratar asuntos de las comunidades
	Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local.	NO	
	Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los	NO	

	ODM		
Táctica de Difusión de Documentos	Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para el uso local	NO	
Táctica de Alianzas Estratégicas	Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves.	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y como implementar los elementos del programa	NO	
	Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.	NO	
Táctica de Identidad de Marca	Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo.	SI	Todos los documentos de los ODM tienen la misma línea visual

Tabla de Cotejo UNICEF			
Tácticas de Comunicación Global de los ODM	Actividades Indicadoras	Si No	Observaciones/ Síntesis
Táctica de Medios	Organizar visitas de campo a los medios	NO	
	Invitar a sesiones informativas regulares a los periodistas. (desayunos, almuerzos, etc)	NO	
	Lanzar un programa de premios a los periodistas para estimular la cobertura del tema ODM	NO	
	Negociar espacio en el medio para publicar documentos/noticias/videos para estimular la participación ciudadana	NO	
Táctica de Fechas Claves	Identificar fechas claves que puedan ser utilizadas para promocionar los ODM	NO	
	Participar en distintas campañas para movilizar la mayor cantidad de personas e invitarlas a participar en el evento	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Identificar organizaciones interesadas y activas en los asuntos de ODM y unirse en actividades relevantes	NO	

	Participar y apoyar eventos que proporcionen la creación de alianzas con organizaciones relevantes	NO	
Táctica de Grupo y Coordinación	Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM y el trabajo del fondo de los ODM	NO	
	El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación	NO	
	Tener alianzas estratégicas con organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM	NO	
	Los embajadores de buena voluntad deben reunirse para hablar sobre los ODM y su promoción	NO	
Táctica de Divulgación y Comunicación Pública	Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción en los programas. Según las guías de "branding"	NO	
	Identificar radios, canales, revistas y periódicos locales que sean los más efectivos en promocionar los ODM. Deben llegar tanto al área urbana como a la rural.	NO	
Táctica de Apoyo al Involucramiento Ciudadano	Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando con los ODM y si este involucramiento se puede fortalecer.	NO	
	Asegurar que todos los grupos marginados tanto religiosos como étnicos sea incluidos en los esfuerzos de fortalecimiento de participación, en especial las mujeres.	NO	
	Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir las prioridades y los canales de los ODM para incrementar la participación ciudadana efectiva.	SI	
	Vincular redes de la sociedad civil con universidades para conducir entrenamiento y/o otras actividades que ayuden a las organizaciones a orientar estratégicamente los esfuerzos.	NO	
	Entrenar redes de la sociedad civil para realizar videos, fotografías, relatos y otras herramientas de comunicación para reportar en realidades locales, soluciones,	NO	

	progreso y obstáculos de los ODM.		
Táctica de Apoyo a Gobiernos Locales	Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM.	NO	
	Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local.	NO	
	Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los ODM		
Táctica de Difusión de Documentos	Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para el uso local	NO	
Táctica de Alianzas Estratégicas	Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves.	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y como implementar los elementos del programa	SI	
	Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.	NO	
Táctica de Identidad de Marca	Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo.	NO	

Tabla de Cotejo OPS/OMS			
Tácticas de Comunicación Global de los ODM	Actividades Indicadoras	Si No	Observaciones/ Síntesis
Táctica de Medios	Organizar visitas de campo a los medios	NO	Se realizan reuniones con periodistas sin embargo no con el fin de posicionar el tema de los ODM
	Invitar a sesiones informativas regulares a los periodistas. (desayunos, almuerzos, etc)	SI	
	Lanzar un programa de premios a los periodistas para estimular la cobertura del tema ODM	NO	
	Negociar espacio en el medio para publicar documentos/noticias/videos para estimular la participación ciudadana	NO	

Táctica de Fechas Claves	Identificar fechas claves que puedan ser utilizadas para promocionar los ODM	SI	
	Participar en distintas campañas para movilizar la mayor cantidad de personas e invitarlas a participar en el evento	SI	
Táctica de Participación Ciudadana	Identificar organizaciones interesadas y activas en los asuntos de ODM y unirse en actividades relevantes	SI	
	Participar y apoyar eventos que proporcionen la creación de alianzas con organizaciones relevantes	SI	
Táctica de Grupo y Coordinación	Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM y el trabajo del fondo de los ODM	SI	
	El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación	NO	
	Tener alianzas estratégicas con organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM	NO	
	Los embajadores de buena voluntad deben reunirse para hablar sobre los ODM y su promoción	NO	
Táctica de Divulgación y Comunicación Pública	Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción en los programas. Según las guías de "branding"	SI	
	Identificar radios, canales, revistas y periódicos locales que sean los más efectivos en promocionar los ODM. Deben llegar tanto al área urbana como a la rural.	NO	
Táctica de Apoyo al Involucramiento Ciudadano	Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando con los ODM y si este involucramiento se puede fortalecer.	NO	
	Asegurar que todos los grupos marginados tanto religiosos como étnicos sea incluidos en los esfuerzos de fortalecimiento de participación, en especial las mujeres.	SI	
	Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir las prioridades y los canales de los ODM para incrementar la participación ciudadana efectiva.	NO	

	Vincular redes de la sociedad civil con universidades para conducir entrenamiento y/o otras actividades que ayuden a las organizaciones a orientar estratégicamente los esfuerzos.	NO	
	Entrenar redes de la sociedad civil para realizar videos, fotografías, relatos y otras herramientas de comunicación para reportar en realidades locales, soluciones, progreso y obstáculos de los ODM.	NO	
Táctica de Apoyo a Gobiernos Locales	Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM.	SI	
	Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local.	SI	
	Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los ODM	NO	
Táctica de Difusión de Documentos	Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para el uso local	NO	
Táctica de Alianzas Estratégicas	Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves.	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y como implementar los elementos del programa	NO	
	Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.	NO	
Táctica de Identidad de Marca	Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo.	SI	

Tabla de Cotejo UNFPA			
Tácticas de Comunicación Global de los ODM	Actividades Indicadoras	Si No	Observaciones/ Síntesis
Táctica de Medios	Organizar visitas de campo a los medios	NO	

	Invitar a sesiones informativas regulares a los periodistas. (desayunos, almuerzos, etc)	NO	
	Lanzar un programa de premios a los periodistas para estimular la cobertura del tema ODM	NO	
	Negociar espacio en el medio para publicar documentos/noticias/videos para estimular la participación ciudadana	NO	
Táctica de Fechas Claves	Identificar fechas claves que puedan ser utilizadas para promocionar los ODM	NO	
	Participar en distintas campañas para movilizar la mayor cantidad de personas e invitarlas a participar en el evento	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Identificar organizaciones interesadas y activas en los asuntos de ODM y unirse en actividades relevantes	NO	
	Participar y apoyar eventos que proporcionen la creación de alianzas con organizaciones relevantes	NO	
Táctica de Grupo y Coordinación	Coordinar participación en fechas claves que resalten los ODM y el trabajo del fondo de los ODM	SI	
	El grupo de coordinación debe establecer contactos en los medios que sean compartidos por las otras agencias y usados para involucrarse en los medios de comunicación	NO	
	Tener alianzas estratégicas con organizaciones mediáticas para incrementar la visibilidad de los ODM	SI	
	Los embajadores de buena voluntad deben reunirse para hablar sobre los ODM y su promoción	NO	
Táctica de Divulgación y Comunicación Pública	Ponerse de acuerdo con los mensajes claves y los diseños que apoyen la concientización y estimulen la acción en los programas. Según las guías de "branding"	NO	
	Identificar radios, canales, revistas y periódicos locales que sean los más efectivos en promocionar los ODM. Deben llegar tanto al área urbana como a la rural.	NO	
Táctica de Apoyo al Involucramiento Ciudadano	Identificar y contactar a los grupos ciudadanos relevantes para determinar cómo se están involucrando con los ODM y si este involucramiento se puede fortalecer.	NO	

	Asegurar que todos los grupos marginados tanto religiosos como étnicos sea incluidos en los esfuerzos de fortalecimiento de participación, en especial las mujeres.	NO	
	Organizar talleres y foros a nivel local o nacional para discutir las prioridades y los canales de los ODM para incrementar la participación ciudadana efectiva.	SI	
	Vincular redes de la sociedad civil con universidades para conducir entrenamiento y/o otras actividades que ayuden a las organizaciones a orientar estratégicamente los esfuerzos.	NO	
	Entrenar redes de la sociedad civil para realizar videos, fotografías, relatos y otras herramientas de comunicación para reportar en realidades locales, soluciones, progreso y obstáculos de los ODM.	NO	
Táctica de Apoyo a Gobiernos Locales	Asegurar contacto y comunicación regular con las municipalidades e instituciones para relacionarlos con los ODM.	NO	
	Discutir e identificar nuevas formas de incrementar participación ciudadana en la política local.	NO	
	Abrir espacios neutrales para el diálogo entre ciudadanos y el gobierno en cuestiones claves de los ODM		
Táctica de Difusión de Documentos	Identificar casos exitosos de promoción de los ODM y tomarlos de ejemplo para el uso local	NO	
Táctica de Alianzas Estratégicas	Identificar otros actores que trabajen con los ODM o su desarrollo para determinar maneras de unirse en momentos claves.	NO	
Táctica de Participación Ciudadana	Asegurar que las redes de sociedad civil estén informadas de los esfuerzos a realizar, los recursos necesarios y como implementar los elementos del programa	SI	
	Involucrar grupos ciudadanos en el monitoreo y evaluación de los programas y reportar el status del desarrollo de los ODM en la localidad.	NO	
Táctica de Identidad de Marca	Asegurar que todos los materiales impresos y los eventos relacionados con los ODM estén mercadeados correctamente según los lineamientos del Fondo.	NO	

Anexo 4

FODA



Entrevistador/a: Juliana Lince

Entrevistado: Hector Morales

Agencia: GICI

Buenos días mi nombre es Juliana Lince y vengo de la Universidad Rafael Landívar para realizar mi tesis sobre una propuesta de lineamientos para una política de comunicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las agencias de la ONU en Guatemala. La información obtenida de esta entrevista será importante para el presente trabajo ya que me proporcionará la información necesaria para entender el proceso de implementación de la política de comunicación global de los ODM la cual será utilizada con fines académicos y los resultados serán luego compartidos con usted y su organización.

FODA

Basada en las actividades indicadoras de la tabla de cotejo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

Anexo 5
Cuadro Comparativo
FODA-CUADRO COMPARATIVO-DIAGNOSTICO
Creación de Lineamientos

Síntesis del FODA	Síntesis Tabla de Cotejo	Necesidades Detectadas (Diagnóstico)	Lineamientos