

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN DE
MUJERES EN GUATEMALA."**
TESIS DE POSGRADO

VIRGINIA MARÍA DEL AGUILA LARA
CARNET 32913-88

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN DE
MUJERES EN GUATEMALA."**

TESIS DE POSGRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
VIRGINIA MARÍA DEL AGUILA LARA

PREVIO A CONFERÍRSELE

GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

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

DR. SILVIO RENE GRAMAJO VALDES

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. RAMIRO MAC DONALD LOPEZ

Guatemala, 17 de noviembre de 2014

Señores
Consejo de la Facultad de Humanidades
Presente

Estimados Señores:

Por este medio les solicito a ustedes que procedan a programar la revisión de tesis denominada "Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala", de Virginia María del Aguila Lara, carné 32913-88, alumna de la Maestría de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional.

Dicha investigación llena los requisitos teóricos y metodológicos que exigen la Universidad Rafael Landívar, la Facultad de Humanidades, así como la coordinación del Programa de Maestría del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Es meritorio mencionar que el trabajo tiene un sustento teórico y metodológico suficiente sobre la cual puede asirse de manera pertinente todo el desarrollo del plan estratégico.

Atentamente,



Dr. Silvio René Gramajo
ASESOR



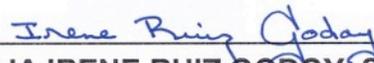
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante VIRGINIA MARÍA DEL AGUILA LARA, Carnet 32913-88 en la carrera MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 0528-2015 de fecha 22 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN DE MUJERES EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de enero del año 2015.



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



ÍNDICE

Resumen	3
I. Introducción	4
1.1. Contexto	4
1.2 Fundamentación teórica	8
1.2.1 Teoría de comunicación	8
Comunicación corporativa versus relaciones públicas	8
Aspectos interno y externo de la comunicación corporativa	9
El carácter estratégico de la comunicación corporativa	10
Manejo estratégico de las comunicaciones	11
1.2.2 Teoría de organización	12
Modelo conductual de relaciones públicas	12
II. Diagnóstico	15
2.1 Objetivos del diagnóstico	15
2.1.1 Objetivo general	15
2.1.2 Objetivos específicos	15
2.2 Análisis situacional FODA	15
a. Metodología	19
b. Sujetos	19
c. Instrumentos	22
2.3 Presentación de resultados del diagnóstico	24
a. Entrevista con Ex Presidenta de la Junta Directiva de organización de mujeres en Guatemala	24
Entrevista con actual Presidenta de Junta Directiva de organización de mujeres en Guatemala	26
b. Entrevista grupal con coordinadoras de organización de mujeres en Guatemala	28
c. Encuestas a periodistas	31
2.4 Aspectos concluyentes del diagnóstico	34

III. Plan de comunicación organizacional	38
3.1 Objetivos del plan de comunicación	38
3.1.3 Objetivo general	38
3.1.2 Objetivos específicos	38
3.2 Plan de comunicación	39
a. Planteamiento estratégico	41
b. Tácticas	42
c. Medición y evaluación	60
d. Presupuesto	63
e. Cronograma	66
3.3 Validación del plan de comunicación con experta	68
IV. Conclusiones	69
V. Referencias bibliográficas	76
VI. Anexos	78

RESUMEN

En Guatemala existe, desde los años 1990, una organización social que promueve la participación socioplítica de las mujeres en agrupaciones y en instancias de toma de decisiones. Desde su fundación, ha trabajado en alianza con entidades similares, para proyectarse y contribuir a mejorar la situación de las mujeres.

No obstante su experiencia, trayectoria y el trabajo realizado, la organización no ha logrado posicionarse ante diversos públicos como un referente obligatorio en temas relacionados con mujeres. Si bien el enfoque a comunicación forma parte de su trabajo, la entidad no tiene una estrategia de comunicación externa que fortalezca los esfuerzos de divulgación de su trabajo, que construya su imagen pública y la posicione como una entidad clave en temas de mujeres en Guatemala.

Se pensó en dicha entidad para realizar esta tesis con un plan estratégico de comunicación externa que contribuya a desarrollar la imagen pública de esta organización, posicionarla como un referente obligatorio en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave. Se partió de un diagnóstico de las acciones de comunicación de la entidad, que permitió saber con qué cuenta, detectar oportunidades de mejora e incorporar sugerencias que pudieran implementarse al realizar sus materiales de comunicación.

El plan presenta objetivos en comunicación (alineados con los objetivos de la entidad) que cuentan con planteamientos estratégicos a los que se desea llevar a la organización implementando tácticas determinadas (actividades y materiales). Se buscó elaborar un plan funcional y efectivo, ejecutable y sobre todo, que tenga continuidad.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

El tema desarrollado en la presente tesis de postgrado es un plan estratégico de comunicación externa para una organización social que promueve la participación sociopolítica de las mujeres en Guatemala.

La entidad fue fundada en los años 1990 para impulsar la participación sociopolítica de las mujeres en diversas organizaciones de la comunidad, así como en instancias de toma de decisiones en el país. Desde sus inicios, la organización ha realizado alianzas de trabajo con otras entidades e instituciones similares, lo que le ha permitido proyectarse en el país.

El trabajo que ha desarrollado resulta fundamental para fortalecer la democratización de la sociedad en Guatemala desde la participación de las mujeres, incentivando entre ellas el ejercicio de su ciudadanía y sensibilizándolas acerca de sus derechos y responsabilidades. Además, al buscar incidir en la formulación de políticas, programas y proyectos orientados a la población femenina, el papel de esta agrupación cobra relevancia en el contexto actual.

La situación de las mujeres en Guatemala enfrenta numerosos retos y ha mostrado algunos avances en los últimos años. De los casi 15.5 millones de habitantes en el país (población proyectada para 2013 según la Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM- en Guatemala), el 51.19% son mujeres.

En 2012 (según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos, ENEI 2012), las mujeres eran el 53% de la Población en Edad de Trabajar (PET). Sin embargo, representan el 83% de la población no económicamente activa. El mismo estudio reflejó que las mujeres indígenas son el 91% de la población no económicamente activa y el 63% de la población desocupada del total de población indígena. Estos porcentajes se deben a que tradicionalmente, el trabajo de las mujeres ha sido considerado como una actividad complementaria que, en muchos casos, ni siquiera es remunerado. La invisibilización del aporte de las mujeres a la economía nacional (tanto desde la

perspectiva de productividad asalariada como de actividades no remuneradas) es una brecha pendiente de cerrar mediante el cumplimiento de sus derechos en este ámbito.

La participación tradicional de las mujeres en el trabajo del hogar y los cuidados de la familia inciden y dificultan su acceso a un empleo formal. Las mujeres en Guatemala asumen más del 70% de las actividades de cuidado, preparación de alimentos y otras en el hogar. Entre 2004 y 2012 se incrementó el porcentaje de mujeres en el trabajo informal, especialmente en actividades por cuenta propia, no agrícola.

En educación también existen brechas importantes entre mujeres y hombres. La tasa de alfabetismo es mayor entre los hombres que entre las mujeres, tanto en la población indígena como no indígena (74.6% y 88.9% respectivamente). Al no saber leer ni escribir, las mujeres quedan sin acceso a la educación y siguen vinculadas a situaciones de marginación y pobreza. Además, permanecen dentro del ámbito privado (según el patrón cultural prevalente).

En los últimos 10 años, ha disminuido la tasa global de fecundidad entre las mujeres de Guatemala (3.1 nacimientos por cada mujer, para el año 2011), debido principalmente a los procesos de urbanización (que inciden además en mayor acceso a servicios de salud) y al aumento en el nivel educativo de ellas, así como el incremento en su acceso a la información acerca de salud sexual y reproductiva.

No obstante, uno de cada cinco nacimientos registrados son de mujeres menores de 20 años: el porcentaje de madres niñas y/o adolescentes va en aumento (10.3% de 2008 a 2011). Se debe resaltar que acorde a la legislación guatemalteca, el embarazo en niñas menores de 14 años es un delito de violencia sexual. Adicionalmente, las estadísticas de mortalidad materna señalan que las niñas embarazadas tienen mayor riesgo de muerte, además de que enfrentan dificultades como infecciones y complicaciones durante el parto.

Las causas de muerte que prevalecen para las mujeres en Guatemala se deben en su mayoría a enfermedades comunes: neumonía, diabetes mellitus e infarto al miocardio. No obstante, la violencia en el ámbito familiar es otro fenómeno que afecta especialmente a las mujeres: en

91.3% de los casos reportados en 2011, las víctimas fueron mujeres. Pese a la invisibilización de este tema, las evaluaciones y datos de instancias gubernamentales señalan que la violencia sexual contra las mujeres va en aumento. Si bien se han incrementado las denuncias, muy pocos casos son llevados a tribunales y menos casos aún llegan a sentencias para los responsables.

El Informe 2014 de Human Rights Watch señala que la violencia contra las mujeres y niñas en Guatemala es un problema crónico: la mayoría de perpetradores no son denunciados a la justicia, por lo cual no son juzgados. Las cifras de la Procuraduría de los Derechos Humanos indican que las denuncias de violación y agresión sexual contra mujeres y niñas se han incrementado un tercio entre 2008 y 2011, prevaleciendo en estos casos la falta de castigo a los agresores (9 de cada 10 no fueron sancionados).

En suma: la situación de las mujeres en Guatemala ha mejorado en algunos aspectos y necesita urgente atención en otros. La visibilización de las mujeres como sujetas de derechos, con conocimiento de los mismos para ejercerlos y –muy importante– con políticas estatales y programas específicos para atender sus necesidades fundamentales y brindarles oportunidades de desarrollo, son temas de actualidad y materias pendientes para el Estado de Guatemala y la sociedad civil en general.

De ahí la importancia de la labor que desarrollan las organizaciones de mujeres, como la que se aborda en esta tesis. Pese a su experiencia, trayectoria y al trabajo realizado durante 20 años, la entidad no se ha posicionado aún ante la prensa local y la opinión pública en general como un referente obligatorio en temas relacionados con mujeres y su empoderamiento sociopolítico. Pese a que el enfoque a comunicación y medios forma parte de sus líneas de trabajo, la organización no cuenta con una estrategia de comunicación externa que fortalezca los esfuerzos ya realizados en la divulgación de su trabajo hacia la población objetivo, que además construya su imagen pública y la posicione como una entidad clave en temas de mujeres en Guatemala. Por ello se pensó en esta entidad para realizar esta tesis con un plan estratégico de comunicación externa.

Para toda organización resulta de interés la propuesta de realizar este plan estratégico de comunicación, especialmente para una agrupación que no cuenta con él. Los fondos con los que

operan entidades de tipo no gubernamental como la referida (gestionados mediante cooperación internacional y alianzas estratégicas con otras entidades) se emplean para desarrollar sus proyectos y pagar honorarios a sus colaboradoras y colaboradores, por lo que a la fecha no ha destinado una partida en su presupuesto a la implementación de un plan de comunicación completo –únicamente a la reproducción de folletos y materiales de comunicación cuando se hacen necesarios.

Esta propuesta consiste en un plan estratégico de comunicación externa que contribuya a desarrollar la imagen pública de la organización de mujeres, posicionarla como un referente obligatorio en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave de esta temática en Guatemala.

Para ello, se definieron los objetivos del plan de comunicación para la entidad, se concibieron planteamientos estratégicos a los que se desea llevar a la organización mediante la implementación de actividades y/o acciones de comunicación (tácticas), que la agrupación puede realizar para darse a conocer aún más externamente como instancia social que promueve los temas y proyectos que desarrolla. En general, se buscó que el plan estratégico de comunicación externa empatara con las metas de la organización y fuese un complemento importante para el trabajo sociopolítico que ésta realiza –propuesto para desarrollarse en un contexto sociopolítico en el que la organización y sus directivas desarrollen sus iniciativas y proyectos sin riesgos.

Previo al desarrollo del plan estratégico de comunicación, se realizó un diagnóstico de las acciones de comunicación de la entidad para establecer con qué se cuenta, detectar oportunidades de mejora e incorporar algunas sugerencias que pudieran implementarse en la realización de sus materiales de comunicación futuros.

En el plan estratégico de comunicación externa que se desarrolló se consideraron los objetivos y la naturaleza de la entidad, así como el trabajo que ha realizado, los programas que tiene en marcha y sus proyectos futuros. De esta forma, se buscó elaborar un plan de comunicación funcional y efectivo, que signifique una inversión realista para la instancia a fin de que sea ejecutable.

De igual forma, se procuró buscar y sugerir las acciones más eficientes para ejecutar la estrategia de comunicación externa, a fin de que la organización pueda prever y gestionar los fondos necesarios para la misma y que ésta sea un apoyo adicional para la consecución de sus fines como organización social y su posicionamiento ante sus públicos de interés a través de diversos medios y herramientas de comunicación.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Teoría de comunicación

Comunicación corporativa versus relaciones públicas

Varios autores señalan que en la actualidad, algunas organizaciones han adoptado el término “comunicación corporativa” para describir sus actividades de comunicación, prefiriendo dicho término al más tradicional (depreciado y mal interpretado) de “relaciones públicas”. Ambos son de utilidad para describir el trabajo de comunicación que se realiza con ellos.

Oliver (2007) recuerda una definición clásica de relaciones públicas que, según el Chartered Institute of Public Relations (CIPR), son el esfuerzo planificado y sostenido de una organización para establecer y mantener relaciones buenas y de mutuo entendimiento entre la misma y sus públicos (*poderdantes* o *stakeholders*, otras organizaciones interesadas y grupos de influencia).

Señala que más recientemente, CIPR ha completado este concepto al agregar que las relaciones públicas se refieren a la reputación y son el resultado de lo que se hace, dice y lo que otros dicen acerca de la entidad, o bien indica que son la disciplina que vela por la reputación, con el fin de ganar entendimiento y apoyo, así como de influenciar la opinión y el comportamiento.

De esa cuenta, si las relaciones públicas son la administración de todas las comunicaciones en la organización y con sus diferentes audiencias externas, su propósito es lograr que la organización sea comprendida por sus audiencias. No obstante, estas relaciones son estratégicas puesto que implican el manejo de relaciones entre una entidad y una gran variedad de públicos.

Por su parte, Castro (2007) explica la comunicación corporativa como una herramienta estratégica que contribuye a que una organización (empresa, institución pública o privada, organización no gubernamental, etc.) se distinga entre las demás, en el entorno en que se desenvuelve y en el que para realizar sus actividades, establece numerosos vínculos y relaciones con diversas entidades.

En este sentido, la comunicación corporativa brinda a la organización una ventaja competitiva con respecto a las demás con las que se relaciona y facilita hallar soluciones para algunos de sus problemas.

Aspectos interno y externo de la comunicación corporativa

Dentro de la comunicación corporativa, Castro identifica dos pilares fundamentales que son la Comunicación Interna (que concibe y desarrolla la cultura corporativa de la organización) y la Comunicación Externa, que gestiona la imagen que la entidad desea proyectar al mercado o la sociedad, a fin de conseguir resultados (tanto de trabajo como sociales, en términos de reputación).

Este autor explica que la comunicación corporativa externa, por lo general, está relacionada con frecuencia únicamente con el trabajo de gestión de prensa, que es importante y protagónico mas no único. Sin embargo, puntualiza:

“El desarrollo de la actividad de la Comunicación Corporativa debe procurar la construcción de una buena imagen con relación a aquellas personas, grupos sociales, instituciones... (*públicos* en la terminología clásica de las Relaciones Públicas) que sean importantes para nuestra empresa, sus líderes o sus productos y servicios” (pág. 27).

Por ello, resalta que dentro de las actividades de comunicación externa figuran la relación con medios de comunicación (abarcando desde la elaboración de una nota o comunicado de prensa, hasta la organización de una conferencia de prensa o el ejercicio de funciones como vocero), gestionar los contenidos corporativos en la Internet y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, las relaciones institucionales (entre la organización y otras entidades con las que interactúa), diseño y ejecución de eventos, etc.

El carácter estratégico de la comunicación corporativa

Goodman (recopilado por Oliver, 2004) señala que la comunicación corporativa abarca una variedad de funciones administrativas relacionadas con las comunicaciones internas y externas de una organización. Según la entidad que la practique, la comunicación corporativa abarca disciplinas tradicionales como: las relaciones públicas; las relaciones con inversionistas, empleados, comunidad, medios (de comunicación), laborales y con el gobierno, así como las comunicaciones técnicas, la capacitación y desarrollo del empleado, la comunicación de mercadotecnia y la comunicación para la administración.

El autor resalta el carácter global de la comunicación y su papel como herramienta estratégica de una organización para ganar una ventaja competitiva, que al usarse permite a la entidad motivar, persuadir e informar tanto a sus empleados como al público en general.

“Las estrategias de comunicación siempre deben iniciarse a partir de la necesidad de tener objetivos de comunicación específicos e idealmente cuantificables. El objetivo general debe ser conseguir un posicionamiento específico que trascienda los objetivos para distintas audiencias. El posicionamiento mismo debiera derivarse del análisis (Ind, citado por Oliver, 2004).

El propio Ind subraya además que las relaciones públicas sirven para incrementar la concientización en torno a temas, la generación de favorabilidad hacia la organización y los temas que aborda.

La comunicación está ligada al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, ya que los diversos públicos con las que éstas se relacionan (clientes, empleados, socios comerciales, proveedores y público en general) esperan altos niveles de comunicación y transparencia de las entidades que funcionan dentro de sus comunidades, a decir de Goodman. Para las organizaciones, resultan importantes y valiosas las buenas relaciones que establezca con las comunidades donde opera o con las cuales interactúa. De ahí la relevancia de desarrollar la comunicación estratégica dentro de una organización, para desarrollar, proyectar y mantener la imagen y cultura de la entidad. Asimismo, para establecer políticas y lineamientos acordes a los objetivos de trabajo prioritarios y que permitan dar a conocer mensajes consistentes a sus

diversos públicos, tanto en forma regular como en situaciones de crisis, bajo estándares de integridad y credibilidad.

Manejo estratégico de las comunicaciones

Greene, Adam y Ebert, citados por Steyn (2006), definen la administración estratégica como “un proceso continuo de pensamiento a través de la misión actual de la organización, pensando en las condiciones ambientales actuales y luego, combinando estos elementos estableciendo una guía para las decisiones futuras y resultados” (pág. 6).

Es decir, la estrategia es la forma en la que una organización define, con anticipación, cómo alcanzará sus objetivos y metas, en tanto enfrenta condiciones presentes y futuras. En el ínterin, debe tener un manejo adecuado para centrarse en las decisiones trascendentales que se deban tomar y llevarlas a cabo, además de mantener las relaciones con los demás actores con quienes interactúa (*poderdantes*).

El manejo estratégico en una organización conlleva varios niveles, a decir de Steyn: la estrategia institucional (cómo una organización encaja en el ambiente social y político), la estrategia corporativa (relacionada con los alcances financieros de la organización), la estrategia de unidad de negocios (que dicta el rumbo a seguir, define la forma en que la organización compite en el segmento de mercado que le corresponde), la estrategia funcional (que explica a detalle cómo las áreas de la entidad deben trabajar juntas e implementar la estrategia, además de lograr otras estrategias de mayor nivel y alcance) y la estrategia operacional (en la que se ejecutan las acciones y se establecen objetivos a corto plazo).

De esa cuenta, la autora señala que la estrategia en comunicación corporativa se refiere al nivel operacional, en el que los encargados del tema realizan su mayor esfuerzo para desarrollar planes, programas y campañas de comunicación.

Varios autores coinciden en la identificación de etapas en el proceso de comunicación estratégica:

- Análisis del entorno: para detectar posibles amenazas, monitorear para reunir suficiente información de utilidad para determinar posibles patrones, predecir posibles variaciones

en tendencias, y considerar los cambios presentes y futuros que puedan incidir en la organización.

- Establecimiento de objetivos: definir los objetivos y priorizarlos según las necesidades e intereses de la organización.
- Formulación de estrategia: con base en el proceso de pensamiento estratégico (con el que la organización define su propia dirección, visión, etc.) y la consideración de los aspectos cualitativos del entorno que la rodea (percepciones y opiniones de sus *poderdantes* y otras entidades con que se relaciona). En la formulación de estrategias resulta clave considerar las oportunidades y amenazas del entorno, los valores y aspiraciones de la organización y sus miembros, así como las obligaciones sociales de la entidad (lo que la organización debe realizar). De esta forma se orienta la dirección de la entidad y se priorizan sus áreas acorde a su relevancia interna o externa.
- Planeación estratégica, implementación y control: operacionalización de las estrategias ya creadas, en la que se formaliza el proceso estratégico. Hay estrategias para cada área de la entidad, se seleccionan las tácticas más adecuadas para llegar a los objetivos y metas. Es decir, se materializa la estrategia mediante el desarrollo de planes y calendarizaciones más detallados y de corto plazo, en niveles más operativos.

1.2.2 Teoría de organización

Modelo conductual de relaciones públicas

Xifra (2005) señala que la actividad de relaciones públicas debe orientarse a la mediación orientada al consenso (más que la persuasión), abarcando la faceta de agente de cambio para que la información sea aún más democrática y para facilitar la toma de decisiones en la organización. Todo esto lleva a la creación y mantenimiento de relaciones de mutua adaptación e integración.

Con base en estos argumentos, el autor explica los cuatro modelos conductuales de las relaciones públicas elaborados por James E. Grunig, que se basan en el desarrollo histórico de su ejercicio profesional. Grunig estableció los modelos de:

- Agente de prensa (*publicity*)
- Información pública (o información al público)
- Modelo asimétrico bidireccional
- Modelo simétrico bidireccional

En el modelo de agente de prensa (basado exclusivamente en el *publicity*), las relaciones públicas desarrollan (de forma unidireccional) tareas de persuasión, propaganda y desinformación desde una organización hacia sus públicos de interés (Xifra, 2005: 73-74). El propósito del modelo es convencer a la prensa de publicar determinada información del cliente, para darlo a conocer masivamente y evitar que se publiquen notas negativas acerca del mismo. Además, busca conseguir la mayor cantidad posible de publicaciones acerca de un hecho o actividad.

El modelo de información pública tiene como propósito difundir información objetiva y de actualidad acerca del cliente o sujeto. Para ello, los encargados de relaciones públicas investigan un poco acerca del tema a difundir y comparten dicha información con los medios de comunicación, asegurándose de que la misma sea comprensible para su público objetivo y utilizando principios periodísticos (op. cit., 74).

El modelo asimétrico bidireccional busca persuadir al público y modificar su comportamiento y actitudes, acorde a la perspectiva de la organización (el emisor, en este caso). Para ello usa métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar cuáles actitudes y comportamiento pueden ser modificados. En este modelo aparece la retroalimentación (*feedback*), ya que la comunicación va en dos vías: de y desde el público. También se da la evaluación para determinar si el modelo ha sido efectivo y ha conseguido cambiar o modificar la actitud y comportamiento del público. No obstante, es un modelo asimétrico debido a que busca modificar el comportamiento y actitudes del público, sin que la organización haga lo propio.

Para el presente trabajo, se utilizó el modelo simétrico bidireccional, considerado ideal para las relaciones públicas por su carácter mediador y la búsqueda de mutuo entendimiento. Permite a los relacionistas públicos ser mediadores entre la organización a la que representan y los públicos con los que ésta se relaciona (Xifra, 2005: 76). Este modelo emplea teoría y métodos propios de la comunicación, no de la persuasión (a diferencia del primer modelo, del agente de prensa).

Con el modelo simétrico bidireccional se busca establecer un diálogo entre la organización interesada y los públicos con los que se relaciona en un clima de mutua confianza, lo que según Xifra, debería conducir, en palabras de Grunig y Hunt (1984), a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos después de la ejecución del programa de relaciones públicas.

El modelo implica que el relacionista de la organización debe poder realizar lo que Xifra llama “un doble proceso de influencia” entre la entidad y sus distintos públicos de interés. El papel del relacionista en este modelo es vinculante, pues desencadena, anima y cataliza el proceso de comunicación entre ambas instancias, permitiendo también a cada una de las partes ser emisor y receptor activo según corresponda.

II. DIAGNÓSTICO

Previo al desarrollo del plan estratégico de comunicación externa, fue necesario realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización de mujeres en cuanto a la comunicación. Asimismo, con el diagnóstico se buscó indagar el grado de proyección externa que la entidad posee ante una audiencia esencial para el plan, como son los periodistas de medios de comunicación en Guatemala. La información recabada fue de utilidad en la elaboración del plan, definición de objetivos y desarrollo de tácticas para la comunicación externa y proyección de la entidad.

2.1 Objetivos del diagnóstico

2.1.1 Objetivo general

- Determinar cómo se ha realizado la comunicación externa de la organización en su historia y qué tipo de comunicación externa desea tener para apoyar sus objetivos de trabajo a futuro.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las acciones de comunicación que la entidad ha desarrollado a lo largo de su historia, para determinar cuáles han sido sus objetivos y qué beneficios han tenido para la misma.
- Identificar las fortalezas y oportunidades en comunicación que tiene la organización.
- Establecer si la organización, sus directivas, los temas que trabaja y las iniciativas que desarrolla, gozan de reconocimiento entre los periodistas de Guatemala.

2.2 Análisis situacional FODA

Para iniciar el diagnóstico, se realizó un FODA en comunicación con las directivas de la organización con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta enfrenta en la materia.

Este FODA sirvió como base para obtener información básica de la situación actual de la entidad de mujeres, que pudo utilizarse tanto en los instrumentos a aplicar a los distintos sujetos, como para conseguir datos que facilitaran y enriquecieran la estrategia de comunicación externa propuesta en este trabajo. Este diagnóstico permitió dar cuenta de la situación actual de la comunicación en la entidad, pero en especial, sirvió para marcar un norte hacia dónde se pretende llegar institucionalmente, utilizando la comunicación.

A continuación se reproduce el FODA elaborado.

FODA en comunicación – organización de mujeres en Guatemala

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - 19 años de experiencia en temas de género, promoción de legislación a favor de las mujeres, proyectos de mujeres en Guatemala. - Trabajo centrado en ejes estratégicos: derechos políticos, sexuales y reproductivos de las mujeres, así como derecho a tener una vida libre de violencia. - Equipo de 22 profesionales (directivas, consultoras, etc.) expertas en temas de género, incidencia política e investigación acerca de los mismos. - Experiencia en participación en revisión y elaboración de iniciativas de ley para fortalecer legislación a favor de las mujeres. - Experiencia en organización y desarrollo de actividades de comunicación, como foros públicos, mesas de discusión, reuniones de trabajo con públicos específicos. - Realización de conferencias de prensa y comunicados dando respuesta a la coyuntura política. Asisten primordialmente medios alternativos (Cerigua, Civitas, TV Maya, T VEO). - Publicación de aproximadamente 20 documentos impresos (folletos, boletines, etc.) acerca de temas relacionados con las mujeres: participación política, derechos sexuales y reproductivos, violencia sexual. - Realización de campaña de los 3 días “La violencia sexual es una emergencia médica” (que abarcó muppis en paradas de bus, vallas publicitarias, calendarios, gabachas, pachones, grupos de animación en mercados, paradas de buses y ferias, etc.). - Realización y emisión de más de 100 comunicados de prensa, además de participación en un número no precisado de 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionarse como fuente de información en temas de género, ante los medios de comunicación y opinión pública. - Ampliar su base de contactos de periodistas nacionales e internacionales que cubren temas de género, así como medios de comunicación (masivos, tradicionales y alternativos) que pueden contribuir a difundir los proyectos y temas de trabajo de la entidad. - Convocatoria a periodistas y medios de comunicación a las actividades de comunicación que la entidad realiza, para su cobertura y mayor divulgación de los temas. - Promover a sus directivas como voceras en temas de género, para ganar proyección y ampliar su círculo de influencia en el tema. - Proyección pública puede generarles nuevos contactos para desarrollar alianzas estratégicas y distintos proyectos conjuntos. - Proyección pública puede representarles nuevos financiamientos de ONGs y entidades de cooperación extranjera. - Realización de materiales de comunicación (comunicados de prensa, folletos, etc.) para apoyar de mejor manera los objetivos estratégicos de la organización, tanto en incidencia política como en trabajo a favor de las mujeres. - <i>Website</i> de la organización se debe actualizar periódicamente y se puede mejorar para hacerlo más funcional y útil para los usuarios.

Fortalezas	Oportunidades
<p>comunicados realizados en conjunto con otras organizaciones o espacios en los que participa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de videos para talleres de capacitación. - Cuenta con <i>website</i>. - Cercanía entre directivas y consultoras, que favorece la comunicación interna directa. - Forma parte de alianzas con otras organizaciones, tanto de mujeres como de la sociedad civil y sector privado. Por ejemplo: Alianza para la Acción, para prevenir el femicidio; Grupo 212 –reforma a la Ley electoral-; Foro Guatemala; Mujeres e Institucionalidad; CPI, entre otras. - Asociadas participan como delegadas en instituciones como la Oficina Nacional de la Mujer –ONAM-. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de proyección ante la opinión pública como entidad experta en temas de género (la población en general no conoce a la organización, su trabajo ni a sus directivas). - Falta de una estrategia de comunicación externa que promueva la proyección de la entidad ante la opinión pública. - Carencia de acciones de comunicación programadas y concatenadas, para apoyar los objetivos de la organización. - Falta de inventario de productos de comunicación realizados a la fecha. - Presupuesto limitado para desarrollar plan y actividades de comunicación. - Interacción y alianzas estratégicas con organizaciones ya conocidas (no se generan nuevos contactos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones menos conocidas y menos experimentadas que esta entidad pero con más proyección mediática, se posicionan como líderes de opinión en el tema de género – la entidad puede perder terreno. - Acceso limitado a financiamiento y a nuevas alianzas estratégicas debido a la falta de proyección.

a. Metodología

Para el presente trabajo de postgrado se realizó un estudio concluyente descriptivo con enfoque mixto de investigación; es decir, recolectando y analizando datos cuantitativos y cualitativos, para integrarlos y realizar su discusión conjunta, a modo de desarrollar inferencias producto de la información que se recabe y entender mejor el objeto de estudio (Hernández et al: 2010, 546).

De esta forma, se entiende el punto de vista, opiniones, consideraciones, etc. de los sujetos de la investigación acerca de la organización estudiada. La investigación descriptiva realizada es entendida por Hernández et al (op. cit.) como la vertiente que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

b. Sujetos

En el estudio realizado, los sujetos fueron los siguientes.

Directivas

Son la Ex Presidenta de la Junta Directiva de la organización de mujeres en Guatemala -quien fungió entre 2012 y febrero de 2013- y la Presidenta de la Junta Directiva durante el período 2013-2014. Al frente de la organización en sus respectivos momentos, ellas coordinaron y dieron seguimiento a los proyectos de trabajo, junto con las demás integrantes de la Junta tomaron las decisiones pertinentes y cada una tuvo la representación formal de la organización.

Sujeto 1	Ex Presidenta Junta Directiva organización de mujeres
Sujeto 2	Presidenta Junta Directiva organización de mujeres

Para recopilar información con estos sujetos se realizaron sendas entrevistas a profundidad. En ellas se indagó acerca de los objetivos de trabajo de la entidad, los proyectos que desarrolla, las iniciativas a futuro, su forma de trabajar, cómo visualizan y perciben la comunicación externa de la organización y cómo ésta puede contribuir a los aspectos antes mencionados.

Esta información sirvió como base para entender mejor la organización, tener detalles específicos acerca de la misma y de su funcionamiento. Con esta información se obtuvo un respaldo básico y datos esenciales para el desarrollo de la estrategia de comunicación externa que respondiera a las características, necesidades y objetivos de la entidad.

Coordinadoras

Fueron tres de las 22 colaboradoras de la organización de mujeres en Guatemala, que tienen a cargo la coordinación y desarrollo de programas específicos de trabajo orientados a la participación ciudadana de las mujeres, incidencia política y promoción de los derechos de las mujeres.

Sujeto 1	Vocal Junta Directiva / Coordinadora General 1
Sujeto 2	Coordinadora General 2
Sujeto 3	Coordinadora

Para este grupo de sujetos se realizó una entrevista grupal. Ésta permitió profundizar en los objetivos de trabajo de la entidad, los proyectos que realiza y en especial, qué temas consideran las Coordinadoras que debieran ser dados a conocer como parte de la estrategia de comunicación externa de la entidad. La visión de niveles intermedios también permite obtener una panorámica más amplia que la del extremo de la jerarquía. De esta forma, se asimilaron otras pautas de comportamiento y de interacción que sin duda impregnan la cotidianidad institucional.

Periodistas

Como parte de la investigación, se recabó información entre periodistas de Guatemala. Fue un total de 10 periodistas, que incluyó reporteros(as), editores y/o columnistas clave de los medios de comunicación más relevantes en el país (escritos, audiovisuales y digitales), cuyas áreas de especialidad se relacionan con el trabajo que desarrolla la organización: secciones nacionales, espacios dedicados a temas relacionados con las mujeres, columnas de opinión, etc.

Sujeto 1	Reportera de prensa escrita, sección Nacional
Sujeto 2	Reportero de prensa escrita, sección Suplementos

Sujeto 3	Columnista de opinión, prensa escrita
Sujeto 4	Editor, noticiero televisión por cable
Sujeto 5	Columnista de opinión, prensa escrita
Sujeto 6	Reportera, revista semanal impresa de temas nacionales
Sujeto 7	Productor, noticiero radio
Sujeto 8	Reportero, noticiero televisión por cable
Sujeto 9	Reportero, noticiero radio
Sujeto 10	Editor, noticiero televisión por cable

El grupo de periodistas fue seleccionado por la investigadora con base en su trayectoria y experiencia, el medio de comunicación para el que laboran y/o representan, la sección en la que se desempeñan y considerando que el tipo de trabajo que realizan ejerza cierta influencia.

Por ejemplo: si es un(a) columnista de opinión que escriba acerca de temas relacionados con las mujeres; si es un editor(a) a cargo de secciones que aborden temas de las mujeres y sus derechos, o bien si es un reportero(a) que cubra este tipo de información y dada su experiencia en periodismo, sea un profesional cuyas propuestas de temas son autorizadas por la jefatura de redacción respectiva.

Con el Sujeto Periodistas se realizó un estudio cuantitativo, utilizando el método de investigación de encuesta de opinión para corroborar si conocen o no a la organización de mujeres y su trabajo, determinar su interés por recibir información acerca de temas de género y de los otros temas con que trabaja la organización estudiada.

La información recabada por medio de la encuesta fue de utilidad para afinar la estrategia de comunicación elaborada y para desarrollar tácticas orientadas a dar a conocer a la entidad con este público específico (representantes de prensa). Además, para proponer tácticas que proyecten a la organización hacia otros públicos a través de los medios de comunicación.

La encuesta se envió a los(as) 10 periodistas, editores y/o columnistas vía digital (por correo electrónico), para que fuera respondida y devuelta con sus respuestas y comentarios.

c. Instrumentos

El presente trabajo abarca los siguientes instrumentos, conforme los grupos de sujetos.

Cuestionario

Las entrevistas a profundidad requirieron un cuestionario con preguntas abiertas para que los sujetos brindaran sus puntos de vista y comentarios acerca de cada pregunta. Ambas sesiones se grabaron en audio para posterior transcripción y la entrevistadora tomó apuntes durante las mismas.

El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con el trabajo de la organización, las actividades y/o herramientas que han desarrollado en comunicación, el interés de la entidad por trabajar un eje específico de comunicación, las necesidades de la entidad en comunicación externa y cómo estas necesidades se alinean con su plan general de trabajo. Asimismo, indagó en el manejo de la comunicación desde las directivas hasta los públicos externos con los que se relaciona la organización. En el Anexo se presenta un modelo de este cuestionario.

Guía de preguntas

Para la entrevista grupal, en la que participaron tres de las 22 coordinadoras de la organización, se utilizó una guía de preguntas abiertas basadas en la información recabada en el FODA.

Esta guía contenía preguntas acerca de los objetivos de trabajo de la entidad, los proyectos que desarrollan y en especial, los temas de la organización que las coordinadoras consideran que deben darse a conocer como parte de la estrategia de comunicación externa.

La entrevista grupal se desarrolló en una sola sesión, en la que participaron tres coordinadoras. La investigadora dirigió la sesión y administró las preguntas según la guía, repreguntando cuando fue necesario e incentivando la participación de las tres coordinadoras convocadas. La entrevista se grabó en audio para su posterior transcripción. Durante la sesión la investigadora tomó notas de los comentarios, sugerencias y aportes que brindaron las coordinadoras. En el Anexo se presenta un modelo de esta guía de preguntas.

Encuesta

Con el Sujeto Periodistas se realizó una encuesta de opinión para determinar si ellas y ellos (así como los medios de comunicación para los que laboran y/o representan) conocen a la organización de mujeres en Guatemala, el trabajo que desarrolla, las iniciativas que ha realizado, y si tienen interés en recibir información especializada en temas de mujeres para elaborar notas y artículos relacionados con los temas de trabajo que son el pilar de la entidad referida.

La encuesta se realizó mediante un cuestionario que cubrió los temas antes indicados. El cuestionario se envió vía correo electrónico (en archivo Word) a cada periodista, para facilitar su llenado en el momento que cada profesional pudiera realizarlo.

La información obtenida con la tabulación de resultados de los cuestionarios sirvió para afinar detalles de la estrategia de comunicación elaborada y así, definir tácticas que contribuyan a proyectar a la entidad dentro de los medios de comunicación en Guatemala, construir su imagen pública y convertir a la organización y sus directivas en referentes especializados en temas de mujeres. En el Anexo se presenta un modelo del cuestionario de la encuesta.

2.3 Presentación de resultados del diagnóstico

a. Entrevista con Ex Presidenta de Junta Directiva de organización de mujeres en Guatemala

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento e identificación con los medios de comunicación social en Guatemala?	El nivel de conocimiento es bajo, los medios de comunicación identifican a la entidad con cierta problemática, pero no conocen el trabajo que se realiza en su totalidad.
¿Cuáles son estos medios?	TV5, Prensa Libre.
¿Cuáles periodistas? (reporteros, editores, directivos de medios de comunicación?)	Carolina Vásquez Araya, Carolina Escobar Sarti, Marielos Monzón.
2. ¿Qué conocen los medios acerca de la organización: a sus directivas, su trabajo, sus iniciativas, sus logros?	A las coordinadoras, algunas iniciativas.
3. ¿Cuáles son los mensajes que ha transmitido, en qué ocasiones, por qué motivos?	Los principales mensajes han estado relacionados con la defensa de la institucionalidad de las mujeres, principalmente por las amenazas de desaparecer oficinas como la Oficina Nacional de la Mujer (ONAM), Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM). Se han transmitido en los diferentes procesos de elecciones para la inclusión de mujeres en los listados de elección popular y designación. Como el apoyo a la Reforma Electoral y de partidos políticos en donde se propone la inclusión de mujeres. Pronunciamientos en defensa de los derechos sexuales y reproductivos y la no violencia contra las mujeres.
4. ¿Han realizado acciones de comunicación, en su historia?	No ha realizado procesos sistemáticos de comunicación. Si bien es cierto realizó una campaña de divulgación acerca de la importancia de realizarse un examen médico en los 3 días posteriores a una violación sexual, para evitar enfermedades de transmisión sexual.
¿Qué resultados han tenido?	Mujeres han llegado a los centros de salud a pedir ayuda y también se comunicaron al número de emergencia que aparecía en los volantes distribuidos.
5. ¿Qué herramientas de comunicación utilizan o ha utilizado en su historia? (medios de comunicación: volantes, impresos, folletos, conferencias de prensa, etc.).	Folletos Trifoliales – bifoliales Volantes Conferencias de Prensa
¿Qué objetivo han tenido estos materiales: informativo, conmemorativo (por aniversario), etc.	El principal objetivo ha sido de información y sensibilización hacia las mujeres.
¿Quién(es) los ha(n)	Regularmente los elabora un equipo dependiendo la especialidad o se

Pregunta	Respuesta
elaborado?	ha contratado a conocedoras de la problemática.
¿Con qué recursos cuentan para la elaboración de estos materiales?	Varía dependiendo de los recursos que se soliciten a la cooperación internacional o donaciones.
¿Cuentan con archivo fotográfico? ¿Tienen archivo histórico de los materiales, impresiones, etc.?	No, se cuenta con las fotografías y los documentos que se han elaborado en diferentes momentos pero no como archivo histórico.
6. ¿Qué medios de comunicación han cubierto sus actividades en los últimos tres años: prensa escrita, radio, televisión (abierta, de cable), medios electrónicos/digitales, etc.?	Prensa Libre, Noti7, Siglo Veintiuno, La Hora.
¿Cuáles medios han generado más impacto en la divulgación de las actividades de la organización?	Ninguno ha generado impacto.
¿De qué manera ha percibido la entidad el impacto que estos medios y sus publicaciones han tenido, en beneficio de la organización?	Se desvirtúa la información entre las noticias “importantes” o sesgan el objetivo principal.
7 ¿Tiene la entidad un sitio web?	No, hay una página pero no fue creada por la organización y no ha sido alimentada.
8. ¿Quién define qué comunicarán a sus públicos externos?	Las coordinadoras y equipo técnico.
9. ¿Con base en qué criterios lo define?	La coyuntura.
10. ¿Quién funge como vocera de la organización?	Las coordinadoras.
11. ¿Consideran que en este momento la comunicación externa de la entidad está mejor, igual o peor que hace cinco años?	Igual.
¿Y que hace 10 años?	Un poco peor.
¿Y que al inicio de la organización?	Un poco mejor.
12. ¿Cómo creen que estará la comunicación externa, a futuro?	La comunicación a futuro no mejorará si las condiciones siguen iguales. No existe ni se tiene planeado realizar una proyección estratégica, aunque sí se tiene conocimiento de su importancia y la limitación que impone a la organización.
¿Cómo creen que debería ser esa comunicación? ¿Tienen alguna proyección estratégica al respecto?	La comunicación con los medios tendría que ser mejor y fluida, por ser fuente de información. Se deben de aprovechar los espacios y canales ya establecidos y fortalecerlos. Es importante establecer la necesidad de la organización con respecto a la comunicación externa,

Pregunta	Respuesta
	priorizando la problemática que se quiere dar a conocer y cómo se dará a conocer.
13. ¿Cuán importante es la comunicación interna para la organización? Explicar.	La comunicación interna es muy importante. Por la dinámica en la organización es de diferentes niveles: con el personal, con el equipo técnico y con las asociadas. En los últimos tiempos se ha ido perdiendo la dinámica de comunicar a las asociadas. Únicamente se queda a nivel de informar las acciones a realizar.
14. ¿Cuán importante es la comunicación externa para la entidad? Explicar.	En diferentes reuniones se ha manifestado la importancia de la comunicación externa, pero no ha elaborado una planificación. Se conoce la importancia pero no cómo abordarla.
15. ¿Se plantean la posibilidad de realizar acciones de comunicación por cuenta propia, sin el acompañamiento de alguna otra organización con la que desarrollan alianzas estratégicas?	Desde hace aproximadamente 4 años las acciones se vienen realizando en alianza. Se considera que es mejor utilizar dicha estrategia para enviar el mensaje de que las organizaciones de mujeres estamos unidas con respecto a la problemática que nos aqueja. Además, en los últimos años los proyectos de la cooperación internacional piden como requisito que se trabaje en alianza con otras organizaciones con el fin de “optimizar recursos”.

Entrevista con actual Presidenta de Junta Directiva de organización de mujeres en Guatemala

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento e identificación de la entidad con los medios de comunicación social en Guatemala?	Es medio. Cuando se le ha convocado hay asistencia.
¿Cuáles son estos medios?	Radiales, escritos y televisivos
¿Cuáles periodistas? (reporteros, editores, directivos de medios de comunicación?)	Ileana Alamilla, Cerigua y otros dependiendo de la coyuntura e interés periodístico
2. ¿Qué conocen los medios acerca de la organización: a sus directivas, su trabajo, sus iniciativas, sus logros?	Mencionan escasamente, no les interesa como organización sino por los productos y coyuntura política.
3. ¿Cuáles son los mensajes que ha transmitido, en qué ocasiones, por qué motivos?	Con motivo de las iniciativas de Ley que se han presentado a favor y en defensa de los derechos de las mujeres. Lo más reciente relacionado con la acción de inconstitucionalidad presentada contra la Secretaría Presidencial de la Mujer –SEPREM-.
4. ¿Han realizado acciones de comunicación, en su historia?	<i>No las conoce.</i>
¿Qué resultados han tenido?	
5. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la organización o ha utilizado en	Conferencias de prensa, aclaraciones en prensa escrita, correos electrónicos, volantes, boletines de prensa, comunicados de prensa nacionales e internacionales y otros.

Pregunta	Respuesta
su historia? (medios de comunicación: volantes, impresos, folletos, conferencias de prensa, etc.).	
¿Qué objetivo han tenido estos materiales: informativo, conmemorativo (por aniversario), etc.	Informativo, denuncia, posicionamiento, promoción.
¿Quién(es) los ha(n) elaborado?	Las coordinadoras, con la colaboración de todas las socias firmantes.
¿Con qué recursos cuentan para la elaboración de estos materiales?	Propios de Convergencia, de colaboraciones social nacional e internacional, de donantes
¿Cuentan con archivo fotográfico? ¿Tienen archivo histórico de los materiales, impresiones, etc.?	Se cuenta ampliamente con material físico y digital de la trayectoria de la organización.
6. ¿Qué medios de comunicación han cubierto sus actividades en los últimos tres años: prensa escrita, radio, televisión (abierta, de cable), medios electrónicos/digitales, etc.?	Prensa escrita, radio, radios comunitarias y medios electrónicos/digitales.
¿Cuáles medios han generado más impacto en la divulgación de las actividades de la organización?	No sé si se haya medido.
¿De qué manera ha percibido la entidad el impacto que estos medios y sus publicaciones han tenido, en beneficio de la organización?	En el caso de correos electrónicos, por el número de respuestas
7. ¿Tiene la entidad un sitio web?	No.
8. ¿Quién define qué comunicarán a sus públicos externos?	Las coordinadoras.
9. ¿Con base en qué criterios lo define?	La visión y misión institucional, las líneas o ejes de trabajo, la coyuntura política nacional con enfoque de género y etnia, las brechas de desigualdad.
10. ¿Quién funge como vocera de la organización?	Coordinadora 1 y coordinadora 2
11. ¿Consideran que en este momento la comunicación externa está mejor, igual o peor que hace cinco años?	Igual.
¿Y que hace 10 años?	Mejor.
¿Y que al inicio?	Mejor.

Pregunta	Respuesta
<p>12. ¿Cómo creen que estará la comunicación externa, a futuro?</p> <p>¿Cómo creen que debería ser esa comunicación?</p> <p>¿Tienen alguna proyección estratégica al respecto?</p>	<p>Si no se hace un esfuerzo por cambiar, igual.</p> <p>Más activa, sobre todo en el ámbito televisivo y radial en el que realmente se participe.</p> <p>No.</p>
<p>13. ¿Cuán importante es la comunicación interna? Explicar.</p>	<p>Muy importante, ya que es como se logra que las asociadas estén informadas y así también que participen activamente para lo que se les convoca.</p>
<p>14. ¿Cuán importante es la comunicación externa para la entidad? Explicar.</p>	<p>Estamos conscientes de su importancia pero por razones presupuestarias no se cuenta con un una persona específica ello y las publicaciones son escasas.</p>
<p>15. ¿Se plantean la posibilidad de realizar acciones de comunicación por cuenta propia, sin el acompañamiento de alguna otra organización con la que desarrollan alianzas estratégicas?</p>	<p>De momento sí existe la inquietud, pero no se ha diseñado un plan para ello.</p>

b. Entrevista grupal con coordinadoras de organización de mujeres en Guatemala

Pregunta	Coordinadora General 1 / Vocal Junta Directiva	Coordinadora General 2	Coordinadora
<p>¿Cuáles son los objetivos de trabajo de la organización?</p>	<p>Promover, apoyar y estimular la participación activa de las mujeres en los procesos e instancias sociopolíticas para lograr la democracia genérica equitativa y el ejercicio de la ciudadanía plena.</p>	<p>Promovemos la participación de las mujeres en distintos espacios nacionales.</p>	<p>Las compañeras se refirieron a estos objetivos.</p>
<p>¿Cuáles son los temas fundamentales que la entidad ha trabajado?</p>	<p>Actualmente trabajamos cuatro ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> participación cívica y política salud y derechos sexuales y reproductivos femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres – violencia sexual fortalecimiento de la institucionalidad de las mujeres 		

Pregunta	Coordinadora General 1 / Vocal Junta Directiva	Coordinadora General 2	Coordinadora
<p>¿Qué proyectos ha desarrollado a lo largo de su historia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Sector de Mujeres en la Asamblea de la Sociedad Civil del Proceso de Paz (1994) • Participación en propuesta y elaboración de la Ley de Desarrollo Social y Política de Desarrollo Social y Población • Socialización y monitoreo de la Ley contra el femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres • Campaña de los 3 días (violencia sexual) • Sentencia de la Corte de Constitucionalidad que declaró sin lugar la acción de inconstitucionalidad general parcial de la Ley contra el femicidio • Incidencia para lograr que haya mujeres en espacios de decisión. • Impulsamos creación de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM). 		
<p>¿Qué proyectos desarrolla en la actualidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Ley de Búsqueda inmediata de mujeres desaparecidas • Tres iniciativas de ley Reforma del Artículo 212 Ley Electoral y de Partidos Políticos • Creamos un Observatorio de Violencia Sexual y Femicidio, junto con cuatro organizaciones locales y una española. Vigilamos actuación de jueces, Policía, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos divulgación, socialización y capacitación en temas de legislación para las mujeres, además de ver que se vaya aplicando en instancias públicas. • La entidad es la única organización civil que está en la Comisión Nacional de Población. • También tenemos una “línea caliente” 	<p>De acuerdo con los proyectos indicados por las compañeras.</p>

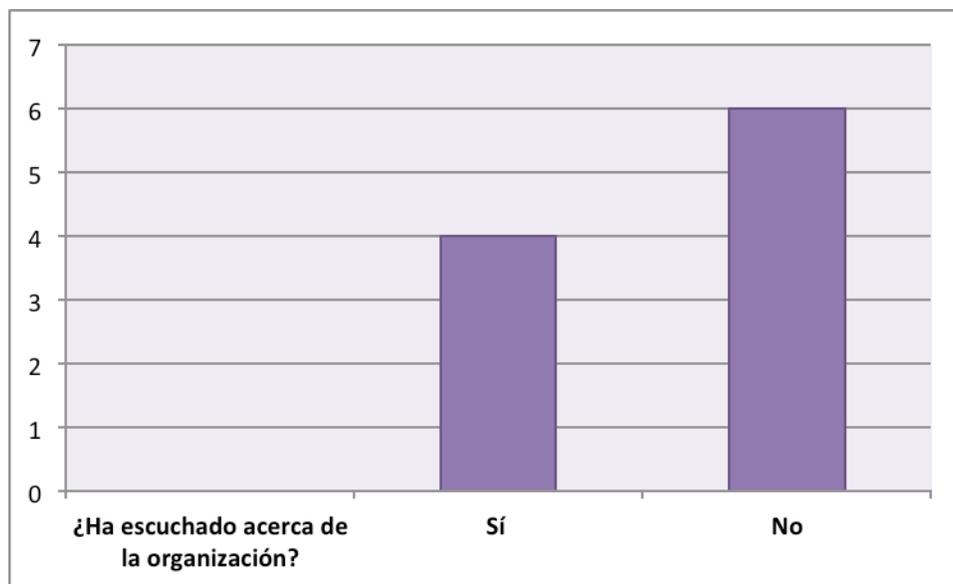
Pregunta	Coordinadora General 1 / Vocal Junta Directiva	Coordinadora General 2	Coordinadora
	<ul style="list-style-type: none"> Hacemos análisis de sentencias. 	telefónica, para orientación en caso de violación sexual.	
¿Cómo se financian las actividades y materiales de comunicación?	Principalmente, con donaciones de la cooperación nacional o internacional. También con el trabajo voluntario de las compañeras y cuotas de Convergencia. Además recibimos donaciones particulares de equipo, etc.		

Debido a falta de tiempo, en la entrevista grupal no fue posible abarcar temas adicionales como:

- Temas y proyectos que la entidad trabaja, que tienen mayor impacto en la población de Guatemala y que benefician a las mujeres en el país.
- Cuáles de dichos temas tienen más incidencia entre los medios de comunicación locales y se dan a conocer.
- Posibilidad de que la difusión del trabajo y temas de la organización de mujeres contribuyan a fortalecerla y facilitar su desarrollo.
- Medios de comunicación que las integrantes de la organización consultan más para realizar su trabajo.
- Herramientas y/o materiales de comunicación que podrían ser de utilidad para apoyar los programas que coordina la organización, facilitar el aprendizaje de diversos temas y permitir compartir esta información con grupos de interés.
- Formas en las que la organización elabora y distribuye el material de comunicación, en la actualidad.
- Potencial de los medios electrónicos para apoyar y facilitar el trabajo de las integrantes de la organización.
- Importancia de la comunicación interna para la organización.

c. Encuestas a periodistas

De los 10 periodistas encuestados, únicamente 4 afirmaron haber escuchado acerca de la organización guatemalteca de mujeres, como se muestra en la Gráfica 1. El resto (6) indicó no conocer a la entidad, aun cuando la mayoría ha trabajado temas periodísticos relacionados con las mujeres.



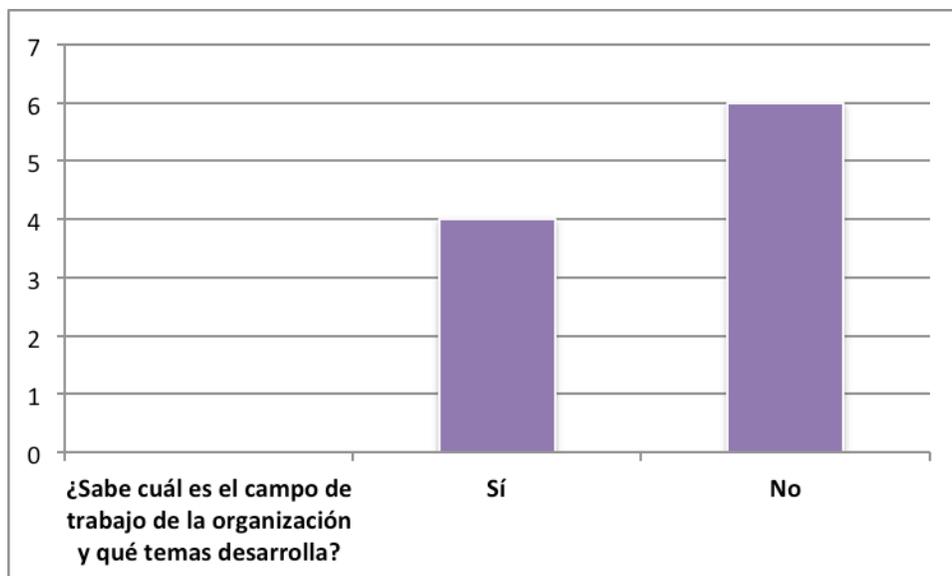
Gráfica 1 – Conocimiento de la organización

Siete de los encuestados indicaron no conocer acerca de la entidad y su trabajo. Quienes afirmaron conocer la organización explicaron que esta entidad:

- “Orienta proyectos políticos y de orientación a mujeres”.
- “Trabaja por los derechos de la mujer”.
- “Se fundó a mediados de los años 90 para incentivar la participación sociopolítica de las mujeres”.

Estos resultados se muestran en la Gráfica 2, en la siguiente página.

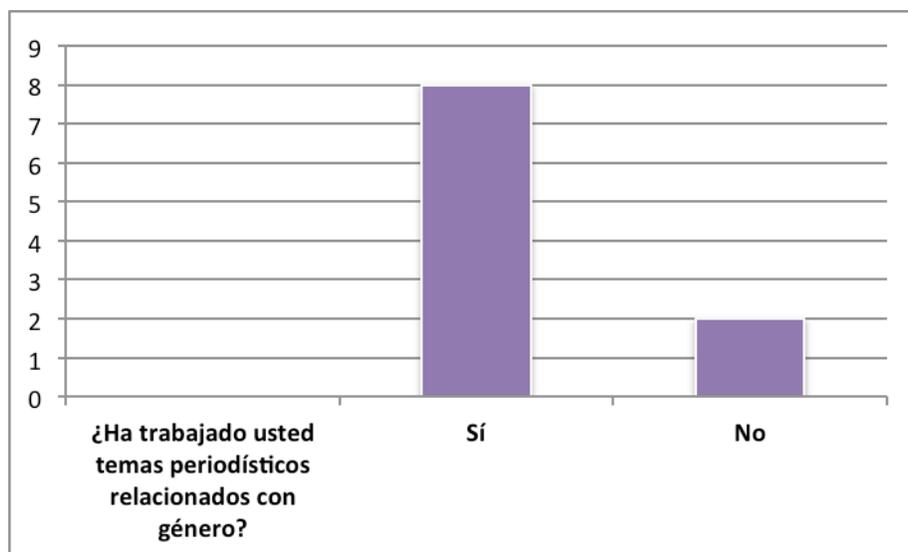
Además, los tres identificaron correctamente a alguna de las expertas que forman parte de la organización (coordinadora 1, coordinadora 2 y otra colaboradora).



Gráfica 2 – Conocimiento del campo de trabajo de la organización

Sólo uno de los encuestados refirió que ha recibido comunicados de prensa de la entidad. Los otros dos la conocieron mientras desarrollaban trabajos periodísticos en temas de mujeres.

Ocho periodistas afirmaron que han elaborado trabajos periodísticos relacionados con temas de género, como se muestra en la siguiente gráfica.



Gráfica 3 – Trabajos periodísticos realizados acerca de temas de género

Los temas relacionados con género que los periodistas encuestados han trabajado son:

- Matrimonio
- Violencia contra la mujer / violencia de género / violencia intrafamiliar
- Desaparición de Cristina Siekavizza
- Cuotas de poder / mujeres en el poder
- Orientación legislativa
- “Empoderamiento de grupos de mujeres en el interior del país, que abogan por sus derechos y por mejorar la situación económica de sus familias”
- Acceso a la salud
- Femicidio

Entre las fuentes empleadas para desarrollar los trabajos periodísticos anteriormente citados, ninguno de los encuestados mencionó a la organización de mujeres en Guatemala. Mencionaron a las siguientes entidades y/o fuentes gubernamentales:

- UNAMG (Unión Nacional de Mujeres de Guatemala)
- Voces por Cristina
- Grupo Guatemalteco de Mujeres
- Observatorio de Salud Reproductiva
- Policía Nacional Civil
- Ministerio de Gobernación
- Fundación Sobrevivientes

De manera más general, un encuestado mencionó también a “todas las fuentes más confiables sobre los temas de equidad de género, justicia, derechos humanos y todo lo relacionado”. Otros dos refirieron a “varias entidades que trabajan con el tema de mujer y violencia” y “especialistas en temas de género”.

Dos de los periodistas encuestados afirmaron tener interés en realizar trabajos periodísticos relacionados con temas de género, “porque son importantes para los lectores” y porque “hablamos del 50% de la población en Guatemala. Siendo éste un país machista, dar voz a las agrupaciones de mujeres puede contribuir a reducir los atropellos y la inequidad de género”.

Los diez encuestados afirmaron tener interés en asistir a talleres y capacitaciones en temas de mujeres, organizados por la entidad para difundir conocimiento acerca de los mismos. De igual forma, todos respondieron que sí tendría utilidad para ellos este tipo de información, para realizar temas periodísticos con base en ella.

2.4 Aspectos concluyentes del diagnóstico

La información y datos recabados en la etapa de diagnóstico permitieron extraer los siguientes aspectos concluyentes.

- Las directivas de la organización guatemalteca de mujeres no tienen estrecha relación profesional con periodistas y/o editores clave. Más bien, se valen de las referencias que alguna de las integrantes del grupo brinda, para tener acercamiento con los periodistas. No han realizado acercamientos proactivos con la prensa y algunos de sus representantes esenciales, lo que es clave en la comunicación estratégica para realizar gestiones de prensa.
- Los medios de comunicación con los que la organización se relaciona con frecuencia (porque cubren sus actividades públicas) son limitados y no tradicionales.
- Los mensajes que la entidad ha transmitido a los medios de comunicación, de forma muy general y técnica, se centran en sus objetivos y líneas de trabajo (defensa de la institucionalidad relacionada con temas de mujeres, apertura de espacios para las mujeres, defensa de sus derechos sexuales y reproductivos, no violencia contra la mujer).

No se han compartido a las/los periodistas, por ejemplo, los materiales impresos que la organización ha realizado acerca de sus temas de investigación y que podrían contribuir a sensibilizar a los(as) periodistas en el tema, brindarles mejor información acerca de las temáticas que afectan a las mujeres y orientarlos al desarrollo de un periodismo con enfoque de género.

Además, las informaciones que la entidad ha compartido en la prensa se han “diluido” ante otros temas calificados como relevantes, o bien no se abordan de forma clara y pueden desvirtuar el propósito de divulgar las actividades y/o temas ante la opinión pública.

- Las acciones de comunicación que la organización ha realizado no están enmarcadas en planes sistemáticos. De esa cuenta, las acciones van quedando aisladas en el tiempo y no responden a una estrategia de proyección. Asimismo, las herramientas de comunicación que suele utilizar son tradicionales y van dirigidas en su mayoría a grupos de mujeres con las que trabajan –no a la prensa guatemalteca, para contribuir a la sensibilización y formación de los periodistas en temas de género.
- La organización no cuenta con un presupuesto específico para atender necesidades de comunicación y divulgación. Para poder desarrollar los materiales, depende de fondos que se soliciten a la cooperación internacional para un proyecto específico, o bien de donaciones para reproducir los materiales y/o contratar a un especialista en el tema a abordar para que elabore los materiales. El resto son de producción interna, realizados por el equipo de la entidad (entre el que no hay comunicadoras sociales).
- La organización no posee un archivo histórico sistematizado con materiales de comunicación clasificados ni las fuentes utilizadas (informes, fotografías, etc.).
- La página *web* con la que cuenta la entidad no fue abierta por ésta, sino por un aliado estratégico. De esa cuenta, no ha sido actualizada por el equipo ni publica información totalmente avalada por sus directivas.
- La organización limita la divulgación de sus temas a los que se relacionan con la coyuntura, ha actuado de forma reactiva en ese sentido. A la fecha, no ha realizado una divulgación proactiva de temas importantes para su trabajo para llamar la atención de la opinión pública hacia los mismos.

- La entidad cuenta con voceras medianamente reconocidas entre la prensa nacional (las actuales coordinadoras), que han figurado como sus fuentes de información en distintos momentos.
- El que la organización tenga como estrategia particular el desarrollar su trabajo en alianzas con otras organizaciones de mujeres (para brindar una imagen de unidad), puede estarle restando posibilidad de darse a conocer ante la opinión pública y de posicionarse como referente (experto y experimentado) en temas de mujeres ante otras audiencias.
- Las(os) periodistas en Guatemala que cubren temas acerca de la situación de las mujeres han escuchado acerca de la organización guatemalteca de mujeres, pero no conocen exactamente cuál es su campo de trabajo y logros. Dentro de la prensa nacional, en general, hay poco reconocimiento y escaso conocimiento preciso acerca de la misma, sus directivas, objetivos y áreas de trabajo (pese a los años de existencia de la organización).

Saber acerca de la entidad y (en muy pocos casos) identificar correctamente a alguna de sus directivas, aparentemente no ha bastado para que las/los periodistas acudan a ellas cuando buscan información en temas de género. Las(os) encuestados señalaron que cuando han trabajado dichos temas, han acudido a otras fuentes (oficinas gubernamentales u otras ONGs incluso con menos trayectoria que la organización, pero con mayor reconocimiento entre los medios y el público en general).

- Los temas relacionados con las mujeres y género, que las/los encuestados afirmaron haber realizado, evidencian la importancia de los mismos en la agenda de noticias y para la opinión pública. Esto representa una buena oportunidad para que la organización pueda aprovechar oportunidades y acercarse a la prensa nacional para posicionarse como fuente de información útil en estos temas, así como dar a conocer sus propias iniciativas que pueden interesar a distintas organizaciones y a la población en general.
- El interés que las/los periodistas afirman tener en recibir más información acerca de los temas de mujeres y género que trabaja la entidad, se puede capitalizar en actividades que

la entidad organice para extender a la prensa nacional sus procesos de socialización y sensibilización en estos temas (que actualmente sólo desarrollan con determinados grupos de mujeres).

III. PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Objetivos del plan de comunicación

El plan estratégico de comunicación externa desarrollado para una organización guatemalteca de mujeres, se plantea los siguientes objetivos.

3.1.3 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de comunicación externa para fortalecer la imagen de la organización de mujeres en Guatemala y posicionarla como un referente obligatorio en el tema de mujeres ante los medios de comunicación locales y otras audiencias clave.

3.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar un eje estratégico de comunicación que la organización pueda implementar para el cumplimiento de sus objetivos y para contribuir a alcanzar sus metas organizacionales.
- Fomentar la relación directa de la organización con audiencias clave (representantes de la prensa local e internacional, líderes de opinión, directivos de otras organizaciones sociales, académicos, centros de investigación social, etc.) para que conozcan a la organización, sus líneas de trabajo y a sus directivas, así como para sensibilizarlos en la temática de las mujeres.
- Fortalecer las capacidades de las directivas de la organización como voceras y proyectarlas como fuentes clave de la temática de mujeres en Guatemala, aprovechando sus conocimientos y experiencia para enriquecer temas periodísticos que realice la prensa local y/o internacional.
- Optimizar los materiales de comunicación que la organización desarrolle a futuro, para que los contenidos sean aprovechados y conocidos tanto por su público objetivo habitual (mujeres relacionadas con la entidad y sus socios estratégicos en proyectos) como por la prensa local y/o internacional, la opinión pública y otras audiencias de interés.
- Proponer la creación del Departamento de Comunicación dentro de la entidad, para liderar los procesos de comunicación y garantizar la ejecución del plan estratégico de comunicación externa.

3.2 Plan de comunicación

El plan de comunicación estratégica diseñado para la organización de mujeres parte del objetivo general a cinco objetivos específicos (Figura 1), con los cuales se busca que la entidad se dé a conocer ante distintos públicos de interés (especialmente, ante representantes de la prensa y líderes de opinión), para posicionarse como referente en el tema de mujeres.

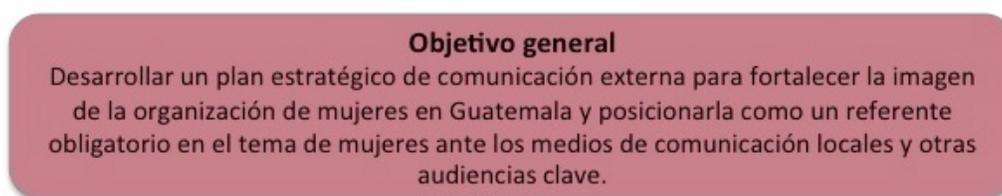


Figura 1 – Objetivo general del plan de comunicación

Para cada objetivo se concibió un planteamiento estratégico: aquel escenario prospectivo a donde se desea llevar a la organización, mediante la implementación de actividades (tácticas) relacionadas con comunicación. De esta forma, se buscó potenciar las capacidades de la organización y sus directivas, así como llevarlas a incursionar en nuevos espacios que contribuyan a una mayor difusión del trabajo de la entidad, a la sensibilización de las distintas audiencias y en general, a un tratamiento pertinente de los temas relacionados con las mujeres y el género.

El esquema del objetivo general y los objetivos específicos del plan se muestran en la Figura 2, a continuación.

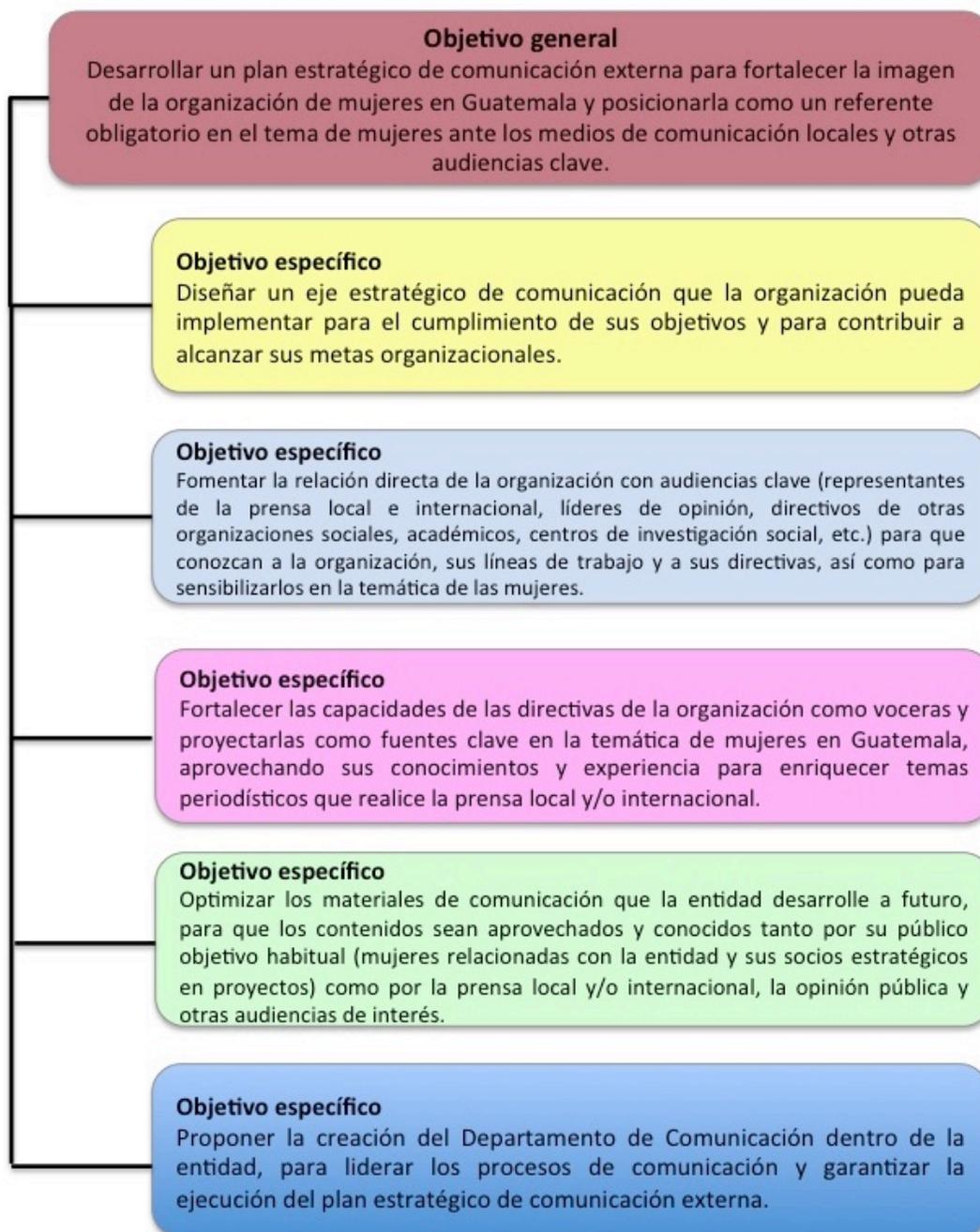


Figura 2 – Objetivos general y específicos del plan de comunicación

a. Planteamiento estratégico

Los objetivos general y específicos con sus respectivos planteamientos estratégicos se visualizan en la Figura que sigue.

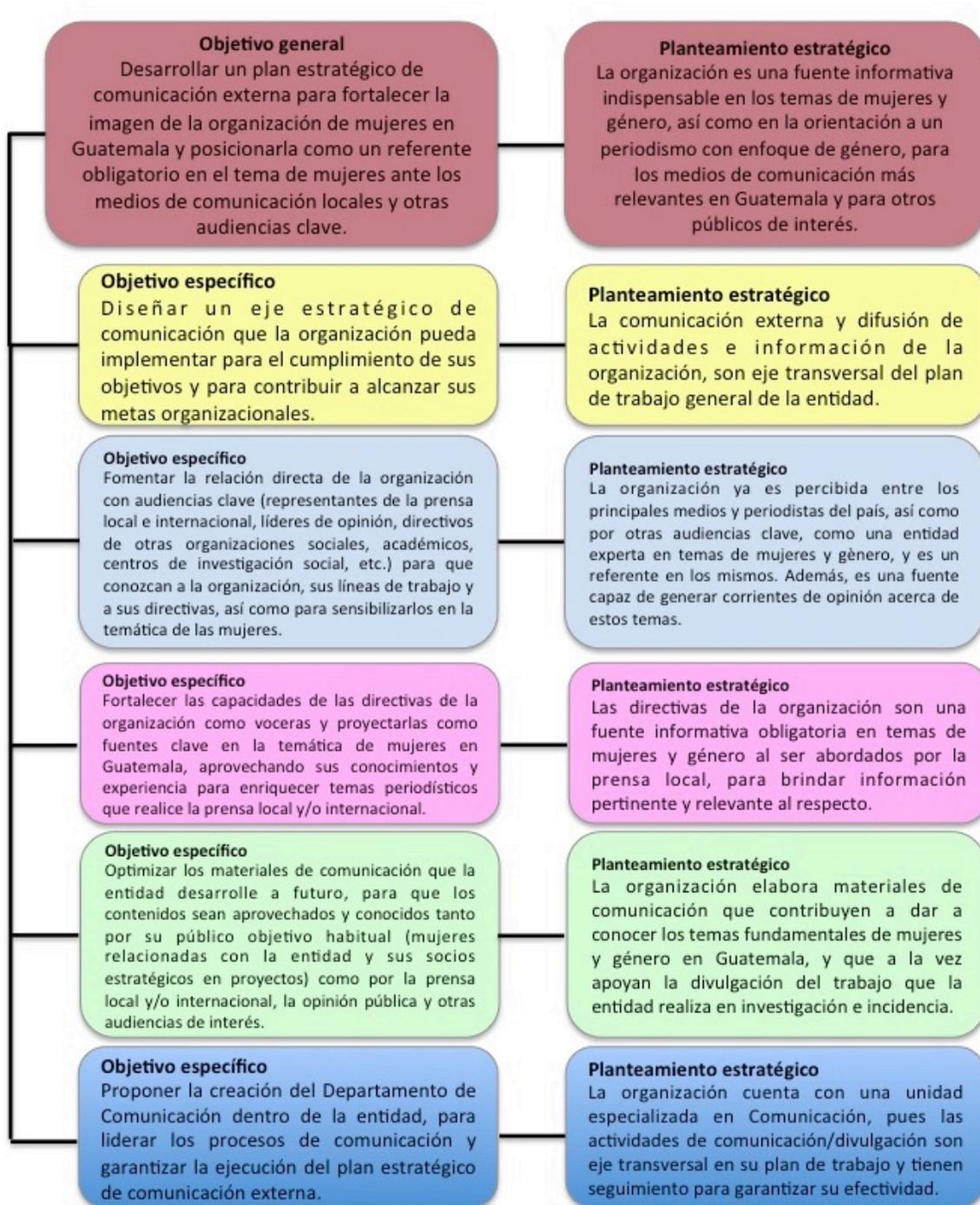


Figura 3 – Objetivos y planteamientos estratégicos del plan de comunicación

b. Tácticas

A continuación se presentan las tácticas de comunicación concebidas para cada objetivo específico, según su respectivo planteamiento estratégico.



Figura 4 – Objetivo específico y planteamiento estratégico número uno.

Para conseguir que la comunicación externa sea un eje transversal del plan de trabajo general de la organización de mujeres, se recomiendan las siguientes tácticas.

- Contratación de un(a) Consultor(a) en Comunicación para apoyar a la organización en la fase inicial de la implementación del plan estratégico de comunicación que se sugiere en esta tesis. Además, el/la Consultor(a) elaborará los materiales de comunicación que serán base para el plan y para el desarrollo de las comunicaciones futuras de la entidad (como se van detallando a continuación, dentro de las tácticas para alcanzar cada objetivo). También colaborará con las directivas en la definición de los términos de referencia del puesto permanente de un(a) Comunicador(a) dentro de la organización y les apoyará en la búsqueda del/la candidata(a) idóneo para dicho puesto, con el que se empezará a dar forma al Departamento de Comunicación dentro de la entidad.

La consultoría abarca los servicios del/la experto(a) en Comunicación Estratégica responsable de la implementación del plan en esta primera fase. Asimismo, la persona será responsable de desarrollar los materiales de comunicación que se sugieren a

continuación y de la subcontratación de otros(as) expertos(as) en distintas áreas para la realización de los mismos. Todo ello se engloba en un monto mensual por esta consultoría, como se detalla más adelante en el presupuesto contemplado.

- Mapeo de las distintas actividades de la organización, investigaciones y/o reportes que elabore, etc., que resulten de interés noticioso y que puedan generar cobertura de prensa local (o bien, que puedan ser objeto de trabajo en comunicación: comunicado de prensa, tema de entrevista con medios, conferencia de prensa, lanzamiento oficial, etc.). Asimismo, se mapearán aquellas actividades y/o temas que puedan despertar el interés de audiencias específicas (otras organizaciones que trabajan en el tema de género y mujeres, centros de investigación, organismos internacionales que financian iniciativas similares, etc.), para ser considerados al momento de establecer relaciones y/o reuniones con estas entidades e instituciones –como se especifica más adelante.

También abarcará las principales efemérides (nacionales y mundiales) relacionadas con las mujeres, a fin de prepararse con información, declaraciones para prensa, etc. antes de cada conmemoración y gestionar posibles publicaciones de prensa en torno a estas fechas (Día de la Mujer, Día de la Mujer Rural, Día Internacional de la Niña, etc.).

El mapeo permitirá identificar las actividades y/o temas prioritarios para la organización, que puedan generar importante impacto en sus audiencias de interés y que deben ser trabajados con especial atención para que incidan favorablemente en los resultados que la entidad busca conseguir. Este mapeo deberá revisarse y actualizarse al menos cada trimestre.

- Mapeo de las actividades y/o proyectos que la organización desarrolle en conjunto con otras entidades, que resulten de interés noticioso y que puedan generar cobertura de prensa local –contribuyendo no sólo a la divulgación de los temas sino a la sensibilización de la opinión pública y a la proyección externa de la entidad como referente en dichos temas. Este mapeo también se deberá revisar y actualizar al menos cada trimestre.
- Elaboración de un cronograma básico con las actividades y/o publicaciones que la organización tenga programadas y/o proyectadas durante el año, que tengan interés noticioso y puedan generar cobertura de la prensa local e internacional, a fin de procurar que la entidad tenga presencia en la agenda noticiosa de los medios a lo largo del año. Esta presencia puede generarse mediante la gestión de entrevistas, organización de

conferencias de prensa, presentación de informes de trabajo, etc. –actividades de comunicación que despierten el interés entre las/los reporteros y generen notas de prensa al respecto.

- Elaboración de un *kit* básico con materiales de comunicación (mensajes clave, declaraciones de elevación/*talking points*, ficha técnica de la entidad/*fact sheet*, hoja de temas sensibles/*hot topics*, documento con posibles preguntas y respuestas/*Q&A*) para usarse como documentos de apoyo para las actividades de comunicación y relaciones con otras entidades u organismos internacionales.

Estos documentos serán exclusivamente de uso interno (con excepción de la ficha técnica de la entidad, que como se verá más adelante, será publicada en el sitio *web* institucional); deberán revisarse y actualizarse cada trimestre.

- Revisión del *branding* institucional de la organización, para verificar que los elementos de imagen (logo, paleta de colores autorizada, tipos de letra, etc.) reflejen los objetivos de la entidad.
 - o Elaboración del libro de marca institucional para la organización, que detalle todos los elementos gráficos autorizados por la organización para ser usados en su imagen y diseño gráfico.

El libro de marca estará disponible en versión digital (PDF), junto con los artes finales del logo de la entidad (en formatos JPG y vectorial), tanto para uso de la organización como para compartir con otras entidades con las que desarrolle proyectos o publicaciones conjuntas.

- Elaboración de tarjetas de presentación de todas las directivas de la organización, con el logo de la entidad, la línea gráfica institucional y sus datos de contacto.
- Elaboración de presentación institucional general (Power Point) acerca de la organización, su historia, objetivos, líneas de trabajo y aportes realizados durante su historia.

La presentación institucional se elaborará en tres versiones: una completa y dos breves, para usarse en distintos escenarios (la completa, concebida para presentación de hasta 20 minutos, y las breves para presentaciones de 10 y 5 minutos, respectivamente). Las presentaciones se revisarán cada trimestre y se actualizarán si fuese necesario.

La presentación más breve se publicará, en formato PDF, en el sitio *web* de la organización.

- Elaboración de folleto informativo (trifoliar) acerca de la organización, sus objetivos y líneas de trabajo. Se presentará en versión impresa y electrónica (PDF). La versión electrónica se publicará en el sitio *web* de la entidad. El folleto se revisará cada trimestre y se actualizará si es necesario, debido a modificaciones en los objetivos o ampliación de las líneas de trabajo de la entidad.
- Diseño y elaboración de un sitio *web* para la organización, que incluya su historia, objetivos, líneas de trabajo, aportes realizados, contactos, noticias recientes de la entidad, archivo de comunicados de prensa emitidos y archivo de documentos digitales (PDF) útiles para las/los usuarios: resúmenes ejecutivos de las principales investigaciones realizadas, versiones electrónicas de los documentos impresos que la entidad ha generado, ficha técnica de la entidad, presentación institucional general, fotografías, breve vídeo institucional, etc.

El sitio *web* contará con su propio dominio (.org), propiedad de la organización. Deberá tener un diseño moderno, sobrio y funcional, que responda a los lineamientos de *branding* institucional. Deberá ser amigable al cibernauta, desplegando la información con mucha agilidad y de forma atractiva. Debe tener una estructura ordenada y clara, para que se ubique fácilmente la información que la/el usuario requiera. Deberá actualizarse constantemente en lo que se refiere a las noticias y publicaciones generadas por la entidad. La plataforma en la que este sitio se elabore debe ser suficientemente amigable para que la/el encargado de Comunicación (aún sin ser experto en diseño *web*) pueda realizar estas actualizaciones por su cuenta. La/el diseñador que lo desarrolle prestará además el soporte técnico necesario, diario, para verificar que el sitio funcione correctamente, figure en los principales motores de búsqueda y esté protegido contra posibles ataques informáticos.

El sitio deberá revisarse cada semestre y, de ser requeridos cambios o modificaciones en la información de contexto que presenta, archivos digitales, etc., éstos se encomendarán a la/el diseñador que tuvo a su cargo el desarrollo del mismo.

- Producción de un vídeo institucional que presente a la organización y dé a conocer sus líneas de trabajo. Se producirá en dos versiones: una completa (máximo, 5 minutos) y otra condensada (máximo, 2 minutos), en varios formatos digitales: *Windows Media Video*, *Quicktime*, etc. La organización tendrá copias en disco compacto o DVD (según

corresponda) de todas las versiones, en todos los formatos, en alta y baja resolución. La versión condensada del vídeo se publicará en baja resolución en el sitio *web* de la entidad.

Todas las tácticas antes mencionadas serán trabajadas por consultores(as) en Comunicación y Relaciones Públicas que la organización contratará para el efecto, contando siempre con el apoyo de las Directivas de la entidad para su aval, acceso a archivos y facilitación de la información necesaria para la producción de los materiales ya descritos.

Seguidamente se presenta la figura con el segundo objetivo específico y su respectivo planteamiento estratégico.

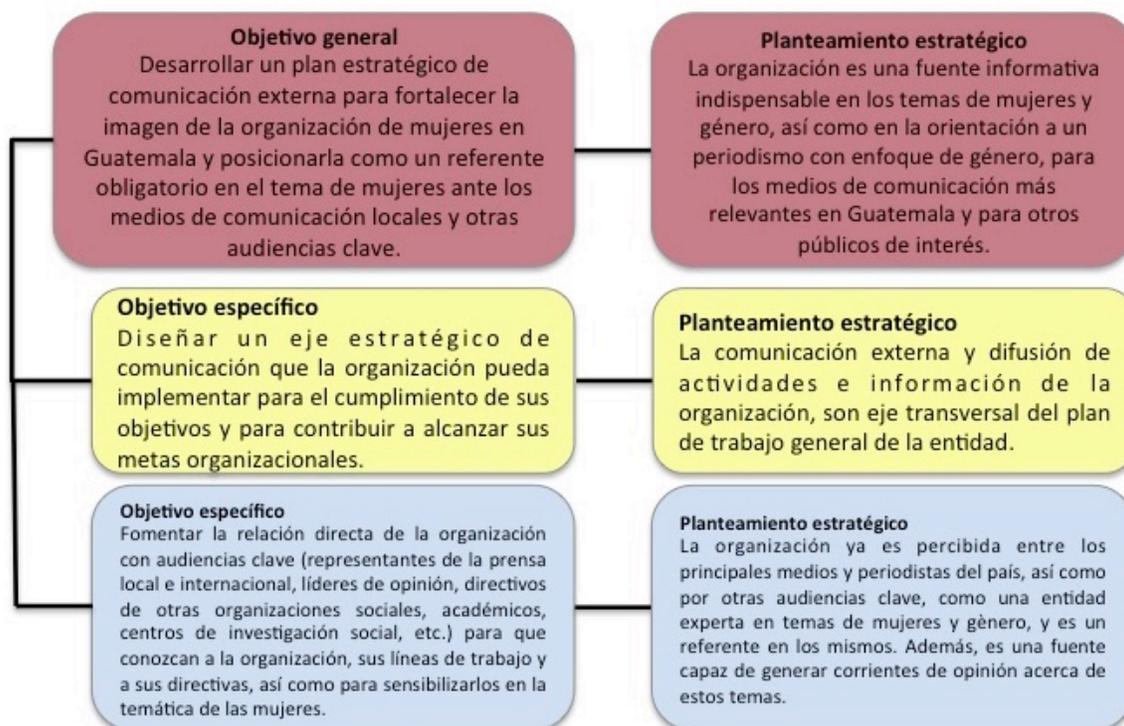


Figura 5 – Objetivo específico y planteamiento estratégico número dos.

Las tácticas recomendadas para alcanzar el segundo objetivo específico, acorde al planteamiento estratégico definido, son las siguientes:

- Elaboración de base de datos con los medios de comunicación locales más relevantes (en prensa escrita, televisión, radio y medios electrónicos); directivos, editores(as) y reporteros(as) de medios de comunicación locales que laboren en secciones clave para temas de mujeres y género: secciones nacionales, comunitarias, políticas, módulos de investigación, revistas y suplementos especiales; columnistas en secciones de opinión y corresponsales de las principales agencias de noticias y/o medios de comunicación extranjeros con presencia en el país.

Incluirán nombre de la persona, puesto, medio en que se desempeña, sección para la que labora, teléfonos (fijo y celular), correo electrónico y dirección postal de su oficina.

Esta base de datos se revisarán y actualizarán mensualmente, con los datos que las/los periodistas y/o columnistas brinden cada vez que asistan a una actividad organizada por la entidad.

- Reuniones de acercamiento de las directivas de la organización con directivos y editores(as) de los principales medios de comunicación en Guatemala, para presentarse, dar a conocer la organización, el trabajo que realiza y cómo pueden ser de utilidad para el desarrollo de la labor periodística en el país.

Mensualmente deberá haber al menos una de estas reuniones de acercamiento en la que participarán la Presidenta, Vicepresidenta y Secretaria de la entidad (o al menos dos de ellas). Irán acompañadas de las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas que hayan contratado, o bien por la/el encargado de Comunicación en la entidad (cuando lo tengan), quienes además tomarán nota de los temas que se aborden, comentarios de las/los periodistas y datos que puedan ser de utilidad en la relación de trabajo de la organización con dicho medio/periodista.

Luego de la reunión, la persona de Comunicación que haya participado en la reunión presentará a las directivas un reporte de visita, que describa quiénes participaron, temas abordados, necesidades planteadas y acuerdos alcanzados (por ejemplo).

- Reuniones de acercamiento “uno a uno” de las directivas de la entidad con columnistas en las principales secciones de opinión de la prensa escrita, radial y televisiva, para presentarse, dar a conocer la organización y el trabajo que realiza, con miras a que la entidad y sus directivas puedan aportar datos o información pertinente que los columnistas pudieran requerir en su trabajo.

A estas reuniones asistirán dos de las directivas (Presidenta, Vicepresidenta o Secretaria) junto con la persona de Comunicación que designen (la/el consultor o bien la/el encargado del departamento en la entidad), quien tomará nota de los temas que se aborden, necesidades que se expongan, oportunidades de mejora que se señalen, etc. Luego de la reunión, la persona de Comunicación elaborará el reporte de visita respectivo, describiendo quiénes participaron de la reunión, los temas expuestos y acuerdos alcanzados (si aplica).

- *Open House* para reporteros(as) y columnistas de opinión: invitación a visitar la sede de la organización para que conozcan su ubicación, conozcan a las directivas y empiecen a conocer los temas que trabajan. Las/los invitados serán atendidos por las directivas de la entidad, así como por la persona encargada de Comunicación. Habrá un refrigerio para las/los invitados, quienes además recibirán un *kit* de prensa con información básica de la entidad: folleto informativo, ficha técnica, copia de la publicación más reciente de la entidad (en versiones PDF, contenidas en CD).

Se tomará registro de asistentes (con sus datos de contacto), para actualización de bases de datos y mantener contacto con ellos(as), y como medio de verificar cuántas personas asisten a las actividades organizadas por la entidad. Antes de que las/los invitados se retiren se les pedirá llenar una pequeña encuesta de opinión para evaluar la actividad realizada, los aciertos y oportunidades de mejora que puedan detectar. En la actividad se tomarán fotografías para documentarla.

La persona encargada de Comunicación en la entidad elaborará posteriormente un reporte de actividad: a la lista de asistencia, adjuntará una minuta con la actividad realizada, puntos abordados, preguntas planteadas por las/los asistentes. También incluirá los resultados de la encuesta de opinión, con los comentarios y oportunidades de mejora que se señalen, etc., así como las fotos más representativas de la actividad.

- Organización de desayunos informativos mensuales con reporteros/as locales y corresponsales de prensa extranjera, para compartirles temas específicos que la entidad haya investigado, asuntos relacionados con género y mujeres, etc.

Los temas de estos desayunos se tomarán del mapeo inicial realizado para identificar temas y/o actividades de interés. Asimismo, se dedicarán a la presentación de informes y otras publicaciones que realice la organización. La organización planteará una

programación anual de estos desayunos, con posibles temas a tratar y estableciendo fechas para los mismos.

Los desayunos se realizarán en un sitio público (restaurante o local seleccionado por las directivas de la organización), de fácil acceso para las/los invitados, a quienes se brindará el refrigerio. Durante la actividad se entregará un comunicado de prensa elaborado para la misma, así como copia del/los documentos elaborados por la entidad que sirvan como respaldo y fuente de documentación para los reporteros(as). Las/los invitados también llenarán una breve encuesta de opinión para evaluar la actividad, brindar sus comentarios acerca de la información recibida, plantear inquietudes adicionales, señalar aciertos y oportunidades de mejora. Se tomarán fotografías durante la actividad, para documentarla y para contar con material en caso de que algún medio lo requiriera para publicación.

Al finalizar cada desayuno, la persona encargada de Comunicación con la entidad elaborará un reporte de actividad: consolidará la lista de asistencia y elaborará una minuta con la actividad realizada, los puntos abordados, preguntas planteadas por las/los asistentes, comentarios y oportunidades de mejora que se señalen, etc. Adjuntará también los resultados de la encuesta de opinión realizada entre el público invitado, sus comentarios y los aciertos/oportunidades de mejora que hayan señalado, así como las fotografías de la actividad.

- Desarrollar un taller para periodistas con nociones fundamentales de género y temas de mujeres, a ser consideradas en el trabajo periodístico. El taller será diseñado y estructurado por las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas contratados para el efecto, con apoyo de las directivas de la entidad (que brindarán todo el soporte para los contenidos del mismo). En equipo, se definirá quiénes serán las/los facilitadores en el taller (quienes tengan mayores habilidades en comunicación y facilidad para compartir estos temas con audiencias no expertas).

El taller se estructurará para realizarse en cuatro horas, contando con un manual de referencia y documentos adicionales de apoyo. El taller se llevará a cabo en un sitio público (idealmente, un salón de hotel) accesible a las/los asistentes, con refrigerio incluido. Se invitará a las/los reporteros que laboren en secciones que aborden temas de género y mujeres, tanto de secciones nacionales como de revistas especiales.

Se tomará registro de las/los asistentes para constancia de asistencia a la actividad (y estadísticas de la organización) y para actualización/verificación de sus datos de contacto. Asimismo, se pasará una encuesta de opinión al finalizar la actividad, para que las/los asistentes brinden sus comentarios al respecto, señalando aciertos y oportunidades de mejora en cuanto al taller y sus contenidos. Durante el taller, se tomarán fotografías para documentación de la actividad y para posterior divulgación de la misma (tanto en el sitio *web* de la entidad como en medios de comunicación).

La persona encargada de Comunicación con la entidad elaborará, al finalizar el taller, un reporte de actividad: consolidará la lista de asistencia y una minuta con la actividad realizada, puntos abordados, preguntas planteadas por las/los asistentes, comentarios y oportunidades de mejora que se señalen, etc. A este reporte, adjuntará los resultados de la encuesta de opinión antes referida y las fotografías de la actividad.

Se planificará una segunda fecha del taller para otro grupo de periodistas con quienes la organización establezca contacto por cobertura de temas de género y mujeres: otros reporteros(as), editores(as), columnistas de opinión y corresponsales de prensa extranjera. Se realizará en las mismas condiciones que el anterior, tomando además en cuenta los comentarios que hayan surgido e incorporando las mejoras señaladas.

- Elaboración de un manual para trabajo periodístico con enfoque de género, a ser entregado en el taller. El manual incluirá las nociones generales de género, razones para trabajar notas periodísticas desde dicha perspectiva, consejos prácticos y lista de referencias útiles (documentos, sitios *web*, etc.) para complementar el trabajo periodístico.

El manual se entregará en versión impresa a las/los asistentes y se publicará la versión electrónica (PDF) en el sitio *web* de la organización. Dos semanas después del taller, se enviará a las/los asistentes una encuesta de opinión para recabar sus comentarios acerca del manual que recibieron, la utilidad que les haya tenido en su trabajo y sus observaciones para mejorar y/o ampliar una segunda edición del mismo.

Se desarrollará una segunda parte del taller para ampliar los contenidos, compartir experiencias de las/los periodistas en el trabajo desde la perspectiva de género, y realizar prácticas para contribuir al fortalecimiento del periodismo con enfoque de género.

- Desarrollo de una plataforma electrónica para realizar foros virtuales mensuales con reporteros(as) y editores(as) locales, así como con corresponsales extranjeros, para compartir información relacionada con el tema de género y resolver inquietudes o dudas que pudieran surgir al respecto, así como recabar opiniones de las/los participantes acerca de estos temas.

La herramienta electrónica debe permitir recabar estadísticas: cantidad y nombres de participantes, días y horas en las que se participa, así como los comentarios adicionales que brinden las/los participantes. Con esta información se puede optimizar las subsecuentes sesiones de foro, además de definir temas de interés para las/los periodistas según los comentarios que ofrezcan.

Al cerrar cada foro, la persona encargada de Comunicación consolidará los datos e información compartida para elaborar un reporte de actividad que resalte la participación, comentarios brindados y opiniones de las/los participantes acerca de la utilidad de esta herramienta.

- Realización de conferencias de prensa (al menos cada bimestre) para dar a conocer temas relevantes para la organización: presentación de estudios, resultados de su cabildeo e incidencia política y/o avances en los temas de género y mujeres en los que esté trabajando. Se distribuirán comunicados de prensa entre las/los reporteros asistentes y se compartirán también con quienes no puedan asistir, para que el tema central pueda ser aprovechado noticiosamente. Durante cada conferencia se tomarán fotografías para documentar la actividad, así como para divulgar la misma en medios de comunicación y en el sitio *web* de la entidad.

Estas conferencias se llevarán a cabo en lugares públicos (idealmente, salones de hotel u otras instalaciones accesibles a las/los asistentes) e incluirán un refrigerio, así como espacio para declaraciones y/o breves entrevistas con medios de comunicación.

Finalizada cada conferencia, la persona encargada de Comunicación elaborará un reporte de actividad que incluya: lista de asistentes (medios representados y periodistas), minuta de actividad realizada, copia de materiales entregados, preguntas o inquietudes planteadas por las/los asistentes, comentarios adicionales y fotografías de la actividad.

- Elaboración de boletín electrónico (PDF) trimestral, con noticias acerca de los avances en el trabajo de la organización, nuevas publicaciones y otras novedades y/o información

relevante en el tema de género. Este boletín se enviará a la base de datos de representantes de medios de comunicación nacionales (directivos, editores/as, reporteros/as y columnistas de opinión), corresponsales de prensa extranjera, organizaciones que trabajan en el tema de mujeres, centros de investigación, representantes de la cooperación internacional, etc. También se publicará en el sitio *web* de la entidad y se llevará un archivo del mismo, para consultas a futuro.

Se recabarán los comentarios de retroalimentación que brinden las/los periodistas, para incorporar mejoras al boletín, presentar temas de su interés y optimizar este medio de comunicación.

- Realización de monitoreo diario de noticias en prensa escrita, radio, televisión y medios electrónicos, para detectar las notas que se publiquen acerca de temas de género y mujeres. Asimismo, para guardar registro de las notas que se publiquen relacionadas con la organización y/o para las que las directivas de la entidad brinden declaraciones o información.

Al contar con este registro de notas publicadas relacionadas con la entidad, se podrá realizar el recuento de equivalencia (*publicity*) de espacio informativo en medios conseguido a base de gestión con prensa (Relaciones Públicas).

- Reuniones de acercamiento entre las directivas de la entidad y representantes de organismos internacionales de cooperación y/o misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala, para presentarse, dar a conocer la organización y buscar nuevos acuerdos de cooperación y/o financiamiento para los programas y actividades de proyección pública que se emprendan.

A estas reuniones asistirán al menos dos de las directivas (Presidenta, Vicepresidenta o Secretaria), junto con la persona encargada de Comunicación, quien tomará nota de los temas que se aborden, acuerdos que se alcancen, etc. Luego de la reunión, esta persona presentará el respectivo reporte de visita.

- Organización de conversatorios públicos periódicos (bimestrales) para discutir temas de actualidad relacionados con género y mujeres, avances y retos pendientes en dichas materias. En los conversatorios participarán directivas de la entidad, representantes de otras organizaciones sociales, de organismos internacionales y de entidades que trabajen en temas de mujeres. Estos conversatorios estarán abiertos a representantes de prensa

local e internacional, columnistas, líderes de opinión, representantes de organizaciones de mujeres, funcionarios gubernamentales involucrados en el tema de mujeres, académicos y estudiantes universitarios. Se tomará nota de las conclusiones y comentarios obtenidos, para publicarlos en el boletín trimestral de noticias. También se tomará registro de las/los participantes, para estadísticas de la organización y actualización de su base de datos de contactos. Adicionalmente, se tomarán fotografías para documentar la actividad y para distribuir a medios de comunicación interesados en divulgarla.

- Realización de reuniones de acercamiento entre las directivas de la organización y representantes de los centros de investigación social en Guatemala que aborden temas de género y mujeres, para presentarse, darles a conocer la organización y el trabajo que ha realizado, así como los resultados que ha obtenido. El propósito de estas reuniones es buscar potenciales alianzas de trabajo con estos centros, así como posible desarrollo de convenios de cooperación para realizar proyectos de investigación y estudio académico de la situación de las mujeres en el país.

A las reuniones asistirán al menos dos de las directivas (Presidenta, Vicepresidenta y Secretaria), junto con la persona encargada de Comunicación. Esta persona tomará nota de los temas que se aborden, sugerencias de colaboración, acuerdos que se alcancen, y elaborará posteriormente el reporte de visita respectivo.

Las tácticas antes referidas que se relacionan con producción de materiales y montaje de actividades públicas, serán trabajadas por consultores(as) en Comunicación y Relaciones Públicas que la organización contratará para el efecto, contando siempre con el apoyo de las Directivas de la entidad para su aval y facilitación de la información necesaria.

Para las reuniones de acercamiento, las/los consultores podrán apoyar en la obtención de citas así como en la preparación de materiales de apoyo que pudieran necesitarse (*kit* de comunicación, presentaciones impresas o en formato electrónico, etc.). Si bien las directivas de la organización (Presidenta, Vicepresidenta y Secretaria, o bien dos de ellas) son titulares en estas reuniones, contarán con el soporte y acompañamiento de las/los consultores en Comunicación para apoyo y toma de notas, importantes para la futura gestión de la entidad.

En la Figura 5 se presenta el objetivo específico y planteamiento estratégico número tres, para el presente plan de comunicación. Las tácticas para el mismo se explican luego de la figura.

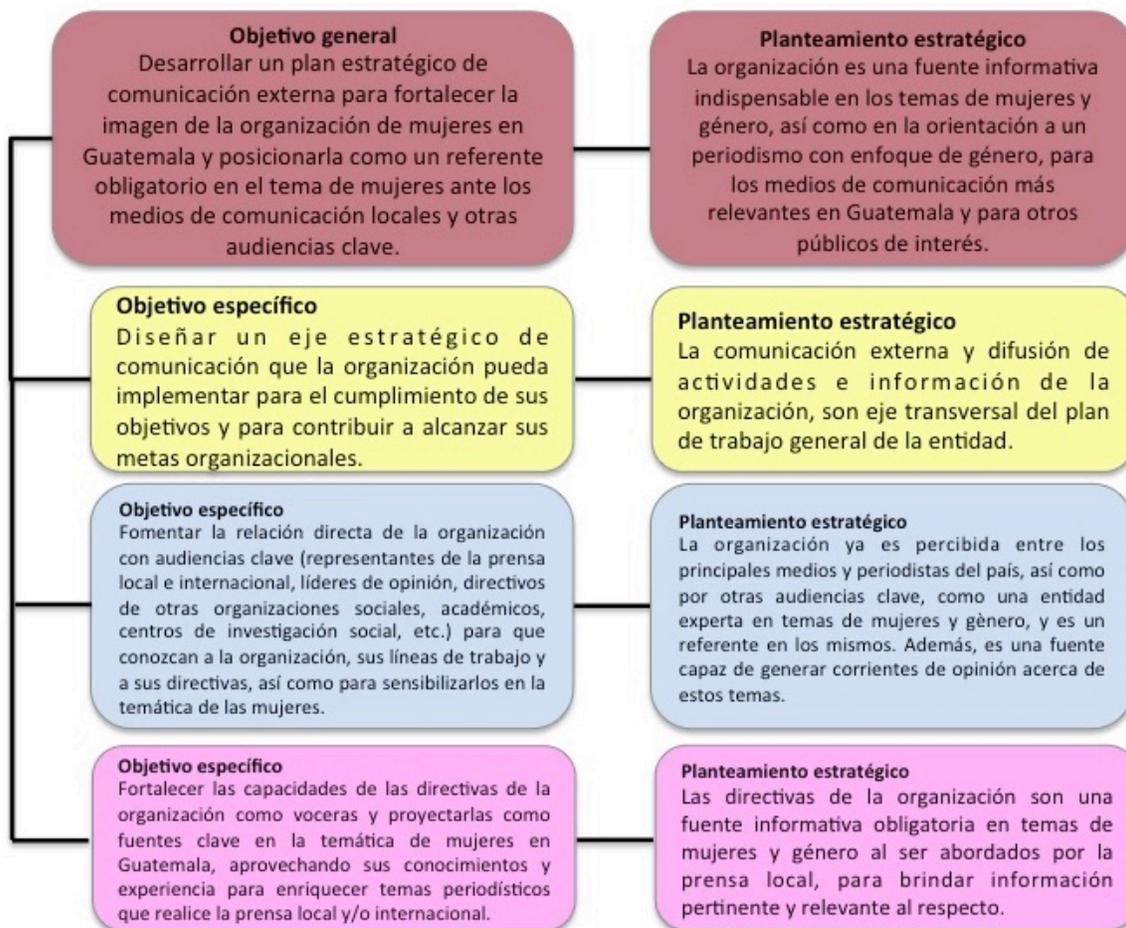


Figura 6 – Objetivo específico y planteamiento estratégico número tres.

A este objetivo corresponde la estrategia de hacer de las directivas de la organización, las voceras idóneas en el tema de género y mujeres, así como las representantes de la entidad a nivel de opinión pública. Para ello, se recomiendan las siguientes tácticas:

- Realizar un entrenamiento en vocería con las directivas de la organización que sean designadas como voceras (comenzando por la Presidenta, Vicepresidenta y Secretaria). El entrenamiento estará a cargo de las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas que la entidad contrate para el efecto.

Incluirá inducción a temas generales del manejo de la prensa en Guatemala, fundamentos de la entrevista, expresión (verbal, gestual) al brindar declaraciones, cómo construir una

respuesta para prensa, práctica y simulacro de entrevistas, así como fundamentos de imagen profesional y la vestimenta ideal para una entrevista. El entrenamiento contará con toma de fotografías y de vídeo, que se usarán tanto con fines de documentación como para analizar el desempeño de las directivas que participan en la capacitación.

Al finalizar el entrenamiento se entregará un manual de apoyo para brindar entrevistas, así como una guía rápida de lo que se debe hacer (y lo que no) durante uno de estos encuentros con la prensa. Ambos materiales son desarrollados por las/los consultores contratados. También se realizará un análisis objetivo del desempeño de las directivas, que describa cómo se desarrollaron ante las cámaras, las respuestas que brindaron en las entrevistas simuladas, su uso de los mensajes clave, etc. Incluirá también los aciertos en su desempeño, los aspectos a mejorar y consejos prácticos para lograrlo.

- Analizar las entrevistas que las directivas hayan brindado con anterioridad a medios de comunicación, así como los simulacros que se desarrollen durante el entrenamiento y las primeras entrevistas que las directivas brinden luego de la capacitación, para evaluar el desarrollo general, detectar aciertos y oportunidades de mejora.

Se entregará un reporte escrito a cada directiva participante en las entrevistas, con un análisis objetivo de su desempeño, aciertos mostrados y oportunidades de mejora detectadas –acompañadas de consejos y recomendaciones para mejorar su desempeño.

Las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas se encargarán de brindar el entrenamiento y prácticas necesarias, además de realizar el análisis de las entrevistas grabadas en vídeo, y entregarán los informes finales en cada uno de los casos.

En la siguiente página se incluye la Figura 7, que presenta el objetivo específico y planteamiento estratégico número cuatro para el presente plan.

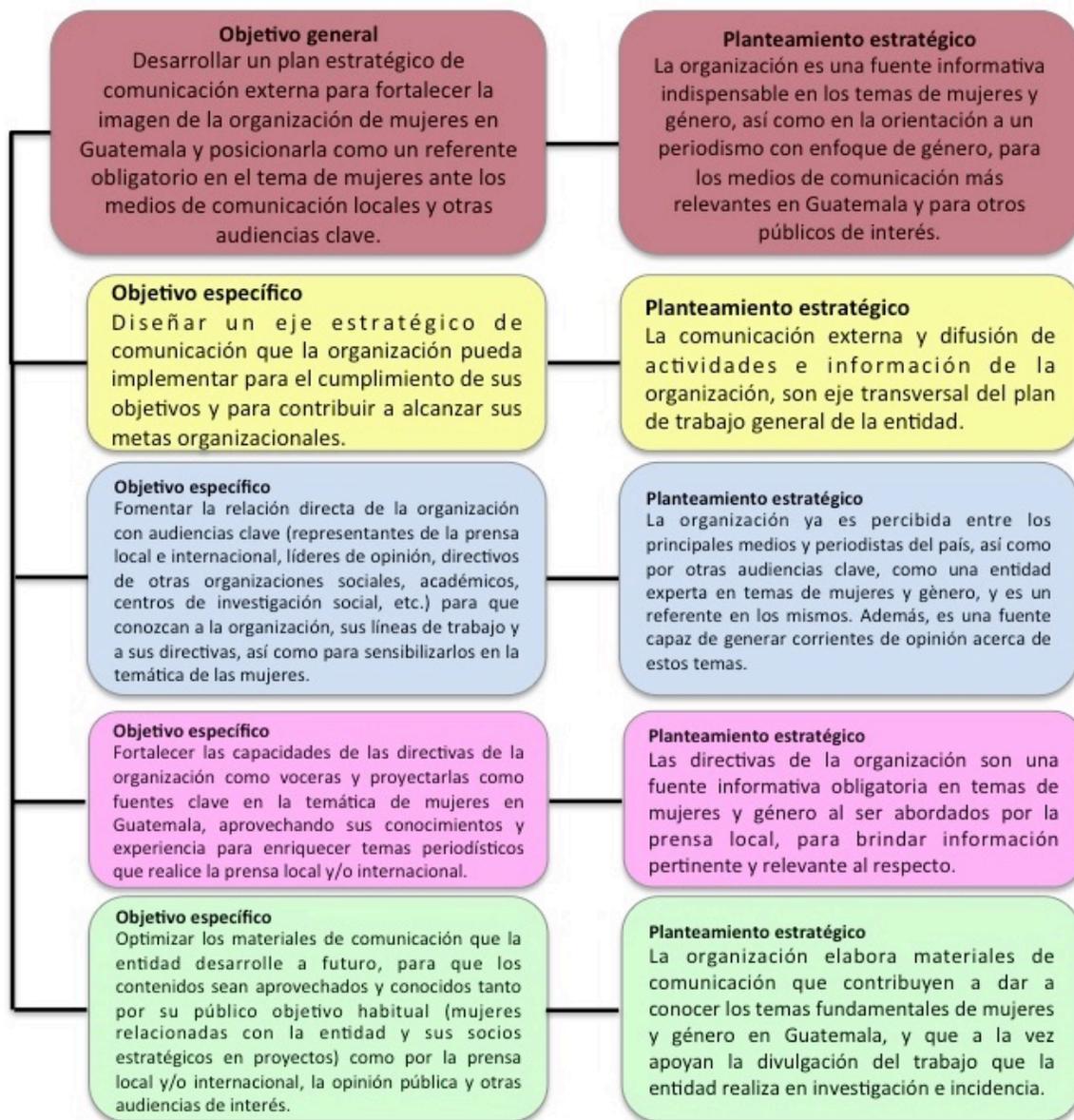


Figura 7 – Objetivo específico y planteamiento estratégico número cuatro.

Las tácticas recomendadas para alcanzar el cuarto objetivo son las siguientes:

- Levantar un inventario de los materiales de comunicación que la organización ha elaborado a la fecha, para armar la biblioteca institucional y digitalizar cada uno de estos documentos (PDF), a fin de completar el archivo digital (que idealmente, debiera estar disponible en el sitio *web* institucional).
- Revisar los materiales de comunicación elaborados a la fecha (folletos, trifoliales, impresos, etc.), para determinar aciertos y detectar oportunidades de mejora en los

mismos, a fin de que los materiales futuros sean desarrollados desde la perspectiva de la comunicación educativa para que su contenido sea accesible a los distintos públicos de interés.

- Definir cuáles de estos materiales ya elaborados mantienen vigencia y pueden ser reeditados, trabajándolos desde la forma para hacerlos más didácticos y asequibles a audiencias no especializadas en temas de género y/o mujeres.

Las tácticas anteriormente descritas estarán a cargo de las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas contratados/as para el efecto. Contarán con el aval y colaboración de las directivas de la organización, quienes brindarán todo el soporte e información necesarios (además de las aprobaciones que se requieran) para completar las actividades propuestas.

En la siguiente página se presenta la figura con el objetivo específico y planteamiento estratégico número cinco, cuyas tácticas se describen posteriormente.

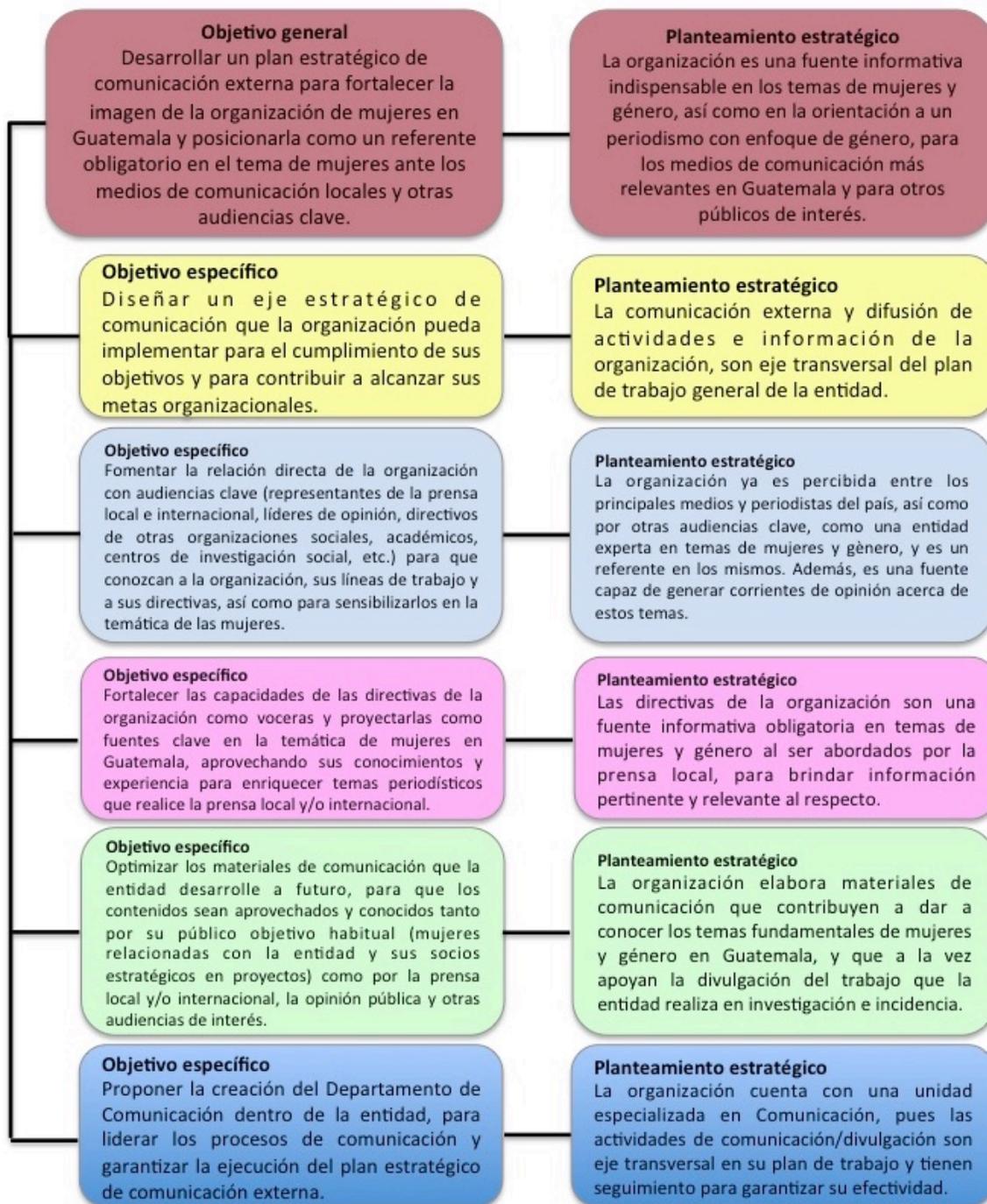


Figura 8 – Objetivo específico y planteamiento estratégico número cinco.

Las tácticas sugeridas para alcanzar el quinto planteamiento estratégico (correspondiente al último objetivo específico del plan) son las siguientes:

- Evaluar las opciones de la entidad dentro de su organigrama organizacional, para determinar la posibilidad de abrir el Departamento de Comunicación y a qué nivel debiera ubicarse (Jefatura, Coordinación, etc.).
- Definir las responsabilidades y tareas del Departamento de Comunicación. Asimismo, definir la cantidad de integrantes que requeriría, o bien determinar que quedará a cargo de una sola persona que realizaría la mayor cantidad de actividades y responsabilidades, subcontratando eventualmente servicios específicos (por ejemplo, diagramación y diseño de materiales, edición de vídeos, etc.).
- Determinar las necesidades presupuestarias requeridas por el Departamento sugerido, abarcando salario(s) del personal y costos de materiales a elaborar.
- Gestionar ante los cooperantes actuales y potenciales donantes, los fondos necesarios para ampliar el presupuesto de la organización y poder desarrollar las actividades de comunicación, así como sufragar el/los salario(s) de la(s) persona(s) en el Departamento.
- Establecer los términos de referencia del nuevo puesto, así como el perfil requerido de el/la encargado/a del Departamento de Comunicación.
Si es necesario, establecer los términos de referencia de los demás integrantes del Departamento, indicando además el perfil requerido para cada puesto.
- Elaborar los manuales de comunicación con los procedimientos esperados de la nueva Dirección y la forma como se debe gestionar la comunicación, tanto a la interno como a lo externo de la entidad.
- (De no haber candidatas/os ya incorporados a la organización) Lanzar la convocatoria externa para buscar a las/los candidatos al puesto de encargado/a del Departamento de Comunicación.
- Seleccionar a la/el candidato idóneo para ocupar el puesto encargado de la Comunicación.

Con excepción de las tácticas relacionadas con procedimientos administrativos, propios de la organización (gestión de fondos ante cooperantes, lanzamiento de convocatoria y selección del candidato/a al nuevo puesto de trabajo) y que estarán a cargo de las directivas de la entidad, las acciones sugeridas estarán a cargo de las/los consultores en Comunicación y Relaciones Públicas que la organización contrate para el efecto. Contarán en todo momento con el soporte de las

directivas, tanto para la toma de decisiones pertinentes como para tener acceso a toda la información necesaria, aprobaciones requeridas, etc.

c. Medición y evaluación

Dado que la gran mayoría de las tácticas sugeridas implica la elaboración de un producto final (entregable), el primer factor de medición a considerar en el plan es el cumplimiento por parte del/la consultor(a) en Comunicación que se contrate, en la entrega del 100% de los mismos: manuales, documentos, folletos, etc. Quien realice la consultoría deberá entregar cada material final en soporte físico (impreso y/o digital, según aplique), con copia a las directivas de la organización.

Cabe mencionar que en la elaboración de los productos que contengan información acerca de la entidad, el trabajo que desarrolla y/o los proyectos que realiza, se contará con la asesoría y validación constantes de las directivas de la misma, a fin de garantizar que todos los materiales reflejen los objetivos de la organización y contribuyan al trabajo que realiza.

La consultoría también elaborará un reporte quincenal de avance en las tácticas y estatus de las gestiones realizadas en comunicación, para informar a la Junta Directiva.

En cuanto a las actividades sugeridas como tácticas, el indicador de medición radicará en la cantidad total de invitados (periodistas, columnistas, etc.) a las mismas, comparada con el total de personas convocadas a cada reunión, así como la cantidad de publicaciones de prensa (noticias generadas) que se consigan –en los casos en que estas publicaciones apliquen. Se espera tener al menos un 60% de asistencia a cada actividad y al menos un 40% de cobertura generada contra el total de medios de comunicación que estén representados en cada actividad.

Al finalizar cada actividad, la consultoría presentará un reporte de actividad realizada, adjuntando los registros de asistencia, lista de medios de comunicación que se presenten y minuta de la actividad realizada (incluyendo comentarios y/o consultas de las/los asistentes). Se agregarán fichas de reporte de entrevistas y/o declaraciones que las directivas brinden a los medios de

comunicación, que incluyan nombre del o la periodista, medio al que representa y tema abordado en la entrevista. Las fichas servirán además para realizar el respectivo monitoreo de notas informativas que se publiquen acerca de la entidad y/o actividad realizada.

Posterior a la actividad que se realice, la consultoría pasará a las integrantes de la Junta Directiva una encuesta de satisfacción para determinar los aciertos, oportunidades de mejora y comentarios de las directivas acerca de la misma. Los resultados de dicha encuesta serán tabulados y tomados en cuenta, junto con los comentarios, en la planificación de la siguiente actividad que se programe.

Tabulados y analizados los resultados de los reportes y encuestas previamente mencionados, la consultoría realizará reuniones grupales estratégicas con las directivas de la organización, para discutir estos resultados, hallar oportunidades de mejora y determinar que efectivamente la actividad y/o producto realizado cumpla con los objetivos y expectativas de la organización.

La consultoría también realizará las respectivas fichas de reporte cuando las directivas de la organización atiendan consultas específicas de la prensa y/o brinden entrevistas al ser consultadas como fuentes de información en una jornada normal. La contabilización de fichas de reporte de entrevistas que se reúnan durante la consultoría, permitirá levantar estadísticas del primer año de implementación del plan sugerido y establecer una línea base al respecto.

Otro de los indicadores en este plan será el monto mensual de *publicity* que genere la organización mediante la gestión de Relaciones Públicas. Los montos de equivalencia que se registren durante el primer año de implementación del plan, servirán como línea base para establecer las metas para el año siguiente, así como para proyectar una posible tendencia en interés de los medios por temas relacionados con género y mujeres en determinadas fechas (efemérides) o meses del año.

Para complementar el monitoreo de medios indicado en las tácticas sugeridas (que permitirá determinar la cantidad de notas periodísticas publicadas acerca de la entidad y/o los temas de trabajo que desarrolla), se realizará de forma paralela un monitoreo cualitativo de dichas notas

usando la técnica del análisis de contenido, que permite analizar la realidad social mediante la observación del entorno y de los documentos que se crean o producen en las sociedades (Gómez Mendoza, 2000).

Con el análisis de contenido, se podrá determinar la mención de los temas de mujeres en las notas de prensa publicadas, la referencia a la entidad y/o a sus voceras como fuente de información para dichas notas, así como la correcta cita de los mensajes clave y/o información puntual que brinden las voceras. Este análisis cualitativo permitirá determinar la efectividad de los mensajes y su transmisión, así como determinar el interés que la prensa brinde a los temas y actividades de la entidad.

Como se describió anteriormente al repasar cada una de las tácticas sugeridas, todas las actividades incluyen la elaboración de reportes. Dichos reportes, con los comentarios brindados por las/los asistentes a las actividades, aciertos y oportunidades de mejora que señalen, más las apreciaciones objetivas que puedan anotar las/los encargados de la Comunicación, constituyen un documento de evaluación de las actividades.

Las directivas de la organización, en cada sesión general que realicen con su equipo de trabajo, pueden presentar además su propio reporte de las actividades realizadas, basándose en estos informes presentados y agregando sus propios indicadores de evaluación. Con estos reportes e información recabada como base, podrán tomar mejores decisiones acerca de futuras actividades y/o materiales relacionados con la organización, para que contribuyan a los objetivos generales y apoyen el trabajo de la misma.

Adicionalmente, la consultoría realizará –de forma periódica- reuniones grupales estratégicas con las directivas de la entidad, para evaluar las tácticas desarrolladas, su pertinencia con los objetivos de la entidad y del propio plan de comunicación estratégica, y con las audiencias a las que van dirigidas. De esta forma se podrán afinar detalles de las tácticas que se desarrollen *a posteriori*, así como detectar oportunidades de mejora para que las siguientes actividades y/o materiales incorporen estos hallazgos e incrementen su efectividad.

d. Presupuesto

Para cumplir con el plan estratégico de comunicación que se plantea en este trabajo y los objetivos señalados, se recomienda que idealmente se completen las tácticas sugeridas. A continuación se presenta el cuadro con el presupuesto estimado para el plan.

El primer rubro (Honorarios por servicios profesionales) se refiere a la contratación de una/un consultor en Comunicación que, durante seis meses y a tiempo completo, pueda sentar las bases del plan estratégico en la organización, dar acompañamiento y asesoría a las directivas de la entidad y producir la mayor cantidad de entregables listados del plan. Adicionalmente, realizará tácticas como mapeos de temas y actividades; bases de datos de medios y periodistas; *kit* básico de comunicación; gestión y acompañamiento de las reuniones de acercamiento con directivos de medios, columnistas y editores; inventario y revisión de materiales de comunicación.

Los Materiales de comunicación a producir constituyen otro rubro. La consultoría en Comunicación coordinará y supervisará la elaboración de estos productos, con otros expertos subcontratados para el efecto: diseñador(a) gráfico(a) y *web*, productor(a) de vídeo, servicios de impresión, etc. Asimismo, la consultoría en Comunicación se encargará de elaborar contenidos para la presentación y vídeo institucional, el folleto y los contenidos para sitio *web* institucional, que servirán para que las/los expertos realicen los diseños respectivos.

Las Actividades recomendadas constituyen otro rubro. La coordinación y montaje de las mismas será responsabilidad de la consultoría en Comunicación, que además de supervisar la logística subcontratará los locales para las actividades públicas sugeridas (*Open House*, conferencias de prensa, desayunos, taller de periodismo con enfoque de género, conversatorios, etc.).

El rubro de Servicios abarca la contratación del servicio de monitoreo de noticias, para tener actualización diaria y oportuna de la publicación de notas periodísticas relacionadas con temas de mujeres y otros de interés en el trabajo de la organización referida.

El rubro de Capacitación incluye el entrenamiento en vocería recomendado para las directivas que sean designadas como voceras de la organización.

El rubro de Gastos administrativos incluye gastos de representación de las directivas, para pago de estacionamiento, refrigerios, etc. que surjan al realizar las reuniones de acercamiento con representantes de medios de comunicación, organismos internacionales u otras agrupaciones. Prevé también la inversión inicial de equipo de cómputo básico para el área de Comunicación.

Rubro	Costo
Honorarios por servicios profesionales	
Consultoría en Comunicación y Relaciones Públicas (6 meses)	Q15,000.00 mensuales = Q90,000.00
Materiales de comunicación	
Libro de marca institucional + artes digitales de logo institucional	Q4,000.00
Tarjetas de presentación	Q600.00
Presentación institucional (Power Point) en tres versiones	Q1,800.00
Folleto informativo (trifoliar) de la organización	Q4,000.00 (arte + impresión)
Sitio <i>web</i> de la organización + dominio propio	Q8,000.00
Mantenimiento del sitio <i>web</i>	Q1,500.00 mensuales = Q18,000.00
Plataforma electrónica para foros virtuales	Q2,000.00
Vídeo institucional	Q8,000.00
Boletín electrónico trimestral	Q1,500.00
Reimpresión de documentos seleccionados	Q3,000.00 por documento (en adelante, según extensión y forma)
Reedición de documentos seleccionados (con trabajo de Comunicación Educativa + impresión)	Q7,000.00
Actividades	
<i>Open House</i> para periodistas y columnistas	Q2,000.00
Taller: “Nociones básicas de periodismo con enfoque de género”	Q10,000.00
Desayunos informativos	Q3,000.00 cada desayuno = Q36,000.00
Conferencias de prensa bimestrales	Q5,000.00 cada una = Q30,000.00
Conversatorios públicos bimestrales	Q5,000.00 cada uno = Q30,000.00
Servicios	
Monitoreo de noticias	Q60,000.00 anuales (Q5,000.00 mensuales)
Capacitación	
Entrenamiento en vocería (incluye manual e informe de análisis)	Q8,000.00
Gastos administrativos	
Gastos de representación para directivas y consultoras(es)	Q1,000.00 mensuales = Q12,000.00
Equipo de cómputo básico (computadora personal, impresora y scanner)	Q10,000.00
Insumos de oficina	Q2,000.00 mensuales = Q24,000.00
Total estimado	Q369,900.00

Es necesario resaltar que el presupuesto de Comunicación anteriormente desglosado corresponde al primer año de actividades contemplado en el plan de Comunicación. El único rubro pendiente de cubrir en el segundo semestre del primer año sería el de honorarios por servicios profesionales para la persona que asumiría la jefatura de Comunicación, en el caso de que la organización decidiera aceptar la propuesta indicada en este trabajo en cuanto a la creación de su propio Departamento de Comunicación. El salario base para dicha(o) profesional será establecido por las directivas de la entidad, si bien se recomienda mantenerlo en un margen competitivo de Q10,000 a Q15,000 mensuales para garantizar la contratación de un(a) profesional que cumpla a cabalidad con los requerimientos.

A partir del segundo año, con el plan de comunicación ya implementado y ajustado a las necesidades que pudieran cambiar en la organización, el presupuesto puede reducirse de un 20% hasta un 40% acorde a las actividades y materiales que se planteen. En ese lapso, por ejemplo, ya no se requeriría diseño de materiales como el sitio *web*, la presentación institucional o el vídeo institucional (los dos primeros únicamente requerirían actualización y mantenimiento), por lo que los costos bajan. De igual manera, las actividades públicas de la organización (conferencias de prensa, desayunos con prensa) podrán programarse con menos frecuencia (trimestralmente, por ejemplo), cuando el trabajo de acercamiento a los medios de comunicación, a organismos internacionales y a otros poderdantes de la organización dé resultados y genere acercamientos proactivos de ellos hacia la entidad.

En el tercer año, el presupuesto asignado a actividades de comunicación podría reducirse otro 20% sobre el del año previo, para permitir la producción de nuevos materiales y proseguir con las actividades públicas que contribuyan a fortalecer la imagen de la organización.

e. Cronograma

En la siguiente página se muestra el cronograma de trabajo sugerido para cumplir con las etapas del plan y elaboración de productos y/o materiales (de parte de los/las consultores en Comunicación contratados para el efecto)

Cronograma

Táctica	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mapeos (de actividades, temas, investigaciones)	■											
Cronograma básico de actividades organización	■											
<i>Kit</i> básico con materiales de comunicación	■											
Revisión de <i>branding</i> institucional / elaboración de libro de marca	■	■										
Elaboración de tarjetas de presentación		■										
Elaboración de presentación institucional		■										
Elaboración de folleto informativo		■										
Diseño y elaboración del sitio <i>web</i>		■	■	■								
Vídeo institucional		■										
Base de datos de medios, periodistas y columnistas	■	■										
Reuniones de acercamiento con directivos y editores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones de acercamiento con columnistas		■		■		■		■		■		■
Reuniones con cooperantes / cuerpo diplomático		■			■			■			■	
<i>Open House</i> para reporteros y columnistas		■										
Desayunos informativos mensuales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de taller para periodistas / elaboración manual	■	■	■									
Organización de taller para periodistas				■								

Táctica	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desarrollo de plataforma electrónica para foros virtuales			■	■								
Conferencias de prensa		■		■		■		■		■		■
Boletín electrónico trimestral			■			■			■			■
Contratación de servicio de monitoreo de prensa	■											
Conversatorios públicos bimestrales			■		■		■		■		■	
Entrenamiento en vocería	■											
Inventario de materiales de comunicación	■											
Revisión de materiales de comunicación	■											
Reedición y/o reimpresión de materiales de comunicación seleccionados		■										
Evaluación de factibilidad para establecer Departamento de Comunicación			■									
Definir responsabilidades y tareas del Departamento			■									
Gestión de fondos para ampliar presupuesto y establecer el Departamento			■	■	■							
Lanzamiento de convocatoria al puesto						■						
Selección de candidato/a						■						

3.3 Validación del plan de comunicación con experta

Para validar el plan de comunicación estratégica antes descrito, se solicitó el apoyo de Karina García Ruano, Ph.D., quien se desempeña como investigadora, consultora y profesora en Comunicación Política.

La Dra. García Ruano cuenta además con amplia experiencia profesional en el ámbito de la Comunicación Estratégica, especialmente con entidades gubernamentales y organizaciones sociales. Por su trayectoria académica y profesional, se pensó en ella para realizar la validación de este trabajo.

La Dra. García Ruano revisó el plan expuesto y, con base en una guía elaborada por la investigadora (que se presenta en los Anexos de esta tesis), brindó sus comentarios expertos acerca de la propuesta.

La guía de validación abarcó aspectos de concordancia de los objetivos del plan con los de la organización, claridad en el planteamiento de los mismos, concordancia de los planteamientos estratégicos con los objetivos acorde al plan, pertinencia y factibilidad de realización de las tácticas sugeridas, pertinencia de los factores de medición y evaluación, así como factibilidad del presupuesto sugerido y del cronograma propuesto.

La Dra. García Ruano calificó cualitativamente dichos aspectos, con base en una escala de “Excelente” a “Necesita mejorar”, brindando además comentarios acerca de aspectos específicos de los mismos. Con base en su validación, se procedió a revisar nuevamente el plan de comunicación propuesto, procurando incorporar sus comentarios y observaciones al mismo para asegurar una mejor ejecución y efectividad del mismo.

IV. CONCLUSIONES

La realización de esta tesis ha representado para su autora la combinación de intereses profesionales y personales –la Comunicación Estratégica con la temática de mujeres y género-, fusionados en un trabajo que busca ser de utilidad para la organización para la que ha sido concebido, así como para que otras entidades no gubernamentales tomen ejemplo del mismo y desarrollen sus propios planes.

Se pensó en este plan estratégico para brindar un aporte de impacto y utilidad a una organización de trayectoria y experiencia, que ha desarrollado una labor profesional de beneficio para las mujeres en Guatemala, pero que no goza del reconocimiento ante medios de comunicación y opinión pública, posiblemente por falta de una adecuada promoción y divulgación tanto de su trabajo como de sus directivas.

Al realizar el diagnóstico, se constató que efectivamente la entidad no ha logrado el impacto necesario para ser reconocida e identificada por su trabajo, debido a la falta de un eje estratégico de comunicación dentro de sus planes. A la fecha, la organización ha realizado acciones de comunicación aisladas, usando la comunicación y materiales diversos como herramientas para realizar su trabajo (de divulgación, socialización y capacitación en temas de género). No ha desarrollado procesos sistemáticos de comunicación, pese a que la entidad realiza campañas e iniciativas de impacto para la población femenina y sus derechos, que han reportado importantes resultados. Tampoco ha extendido su esfuerzo de divulgación hacia otras audiencias de interés estratégico (prensa, organizaciones de cooperación internacional, líderes de opinión, etc.), centrándose en las mujeres agrupadas en las organizaciones respectivas y/o beneficiadas por su trabajo.

No obstante lo anterior, las directivas identifican la relevancia de la comunicación en su trabajo y la necesidad de contar con dicho plan para fortalecer su desempeño y dar a conocer a más audiencias su trabajo de investigación, las campañas de divulgación que apoyan y el trabajo de incidencia política que realizan. Asimismo, expresaron su deseo de contar con un plan de comunicación que les permita dar a conocer la entidad y su trabajo, así como tener un vínculo

más estrecho con los representantes de los medios locales y así poder proyectarse más. Admiten además que no saben cómo elaborar dicho plan y están conscientes de que deben modificar su enfoque en temas de comunicación, para tener mejores resultados como organización.

En el diagnóstico también se evidenció que la organización no ha sabido optimizar las oportunidades al tener presencia en los medios de comunicación (tanto tradicionales como alternativos), para dar a conocer a la organización y a sus directivas. Esto, debido a que la entidad ha trabajado en alianza estratégica con organizaciones afines para dar el mensaje de unidad entre organizaciones que trabajan en favor de las mujeres, así como para seguir las recomendaciones de la cooperación internacional (de la que obtienen financiamiento para su subsistencia y desarrollo de proyectos), que llama a optimizar recursos con el trabajo en equipo entre distintos grupos orientados al mismo tema social y que abordan la problemática que aqueja a la población femenina.

De igual forma, en el diagnóstico se evidenció que la organización no ha sabido capitalizar la oportunidad de dar a conocer a una audiencia más amplia su trabajo de investigación e incidencia política a través de los folletos y otras publicaciones impresas que ha realizado. Estos materiales de comunicación suelen distribuirse entre las mujeres que integran las organizaciones con quienes trabaja la entidad, así como los grupos atendidos en los programas que desarrollan. Los materiales no son presentados formalmente a la prensa local, por ejemplo, y por su contenido pueden ser no sólo de interés informativo sino además, para la formación y sensibilización en el tema de las y los periodistas. Estos materiales podrían usarse para capacitaciones en periodismo de género, que permita un tratamiento adecuado, veraz y respetuoso de estos temas en la prensa.

Es de notar que en las y los representantes de prensa consultados para el diagnóstico, manifestaron interés en desarrollar temas periodísticos relacionados con temas de mujeres y género. Además, por capacitarse en estos temas y encontrarles utilidad en su trabajo. Las y los periodistas consultados conocen poco y/o muy vagamente a la organización, por nombre. Saben de sus directivas, pero desconocen a cabalidad el trabajo que realizan. Tampoco identifican a la entidad como fuente de información para sus temas periodísticos, prefiriendo inclusive a

organizaciones de reciente creación, con menos trayectoria e incidencia política, pero con mucha mayor proyección pública e imagen institucional.

Todo ello se tomó en consideración al elaborar el plan estratégico, enfocado en la organización precisamente para darla a conocer por su trabajo y aportes. Asimismo, para facilitarle (con el apoyo inicial de una consultoría en Comunicación) los contactos iniciales con prensa (reporteras/os, editores/as, directivos) y líderes de opinión, con los que las directivas puedan desarrollar una relación colaborativa que beneficie a ambas partes y permita divulgar los resultados del trabajo de la entidad.

Al tener las directivas el contacto directo con los representantes de prensa, aun cuando actúen a nombre de la entidad o como parte de un colectivo de asociaciones de mujeres, serán reconocidas por sí mismas como expertas en el tema y serán potenciales voceras y fuentes de información. Propiciar su relación con líderes de opinión y representantes de organismos internacionales, permitirá además establecer nuevas alianzas de trabajo y conseguir más fuentes de financiamiento para fortalecer sus programas de trabajo –especialmente, como plantea esta tesis, obtener financiamiento para desarrollar planes de comunicación sostenibles en el tiempo, que fortalezcan a la entidad y den a conocer su trabajo y aportes.

El acercamiento con la prensa, el interés de la organización por brindar además un espacio de capacitación y formación en temas de género para las y los periodistas, se planteó como una estrategia para llevar esta temática a los medios de comunicación, abordada de forma pertinente. De esta forma, también la opinión pública se puede sensibilizar en la misma, tener una perspectiva veraz al respecto y (con trabajo continuo, a futuro) modificar sus percepciones, fortaleciendo así un clima de respeto a los derechos de las mujeres.

Al proponer la realización de materiales de comunicación eficaces, comprensibles y amigables para sus usuarias(os) –sean grupos de mujeres, representantes de prensa o público en general-, se busca que los mismos faciliten la exposición y aprendizaje de los temas que exponen, particularmente a audiencias no expertas en temas de género.

En general, este plan estratégico busca proyectar a la organización en sí misma, como entidad con conocimiento y experiencia en el tema de mujeres. No la limita a trabajar en alianza con otras entidades similares, pero se centra en darla a conocer para que las audiencias clave y la opinión pública en general puedan conocerla, saber del trabajo que realiza y sobre todo, enterarse del trabajo de incidencia que realiza en favor de leyes nacionales que protejan a la población femenina y favorezcan sus derechos.

El plan propuesto en esta tesis incluye tácticas que buscan fortalecer la imagen de la organización y posicionarla como referente en temas de mujeres en Guatemala. Asimismo, se elaboró para que se pueda constituir en eje del plan de trabajo de la entidad, a modo que pueda ser implementado y utilizado para completar los objetivos y contribuir al logro de las metas organizacionales –en un contexto sociopolítico idóneo, estable, en el que ni las directivas ni la organización misma corran peligro a causa de su trabajo. En el caso de la situación variarse en el país, algunas de las tácticas recomendadas tendrían que modificarse a fin de poder continuar con el plan (y el fortalecimiento mismo de la imagen pública de la organización) pero sin arriesgar la seguridad de la entidad y de sus representantes.

Se ha propuesto el acompañamiento inicial mediante un trabajo de consultoría para establecer las bases de las tareas de comunicación, elaborar los materiales iniciales y en especial, plantear la creación de un departamento que lidere los procesos de comunicación y garantice la ejecución del plan estratégico. Una organización que desarrolla una labor de tanta relevancia sociopolítica en el contexto actual, no puede continuar trabajando sin un plan de comunicación integrado, que le permita divulgar sus logros, proyectarse a la opinión pública y ampliar su área de influencia para beneficio de otras mujeres en el país.

El presupuesto planteado para este trabajo podría parecer oneroso para profesionales ajenos a la Comunicación, dado que incluye tácticas como producción de materiales de referencia y de divulgación, así como actividades públicas. Sin embargo, el costo estimado puede servir como referencia al momento de gestionar financiamiento para tareas de comunicación, que generan intangibles muy valiosos: imagen institucional, credibilidad y relaciones con poderdantes clave para el trabajo de la organización. Con una adecuada gestión y administración de fondos, la

entidad puede lograr a corto plazo (un año, tiempo sugerido para iniciar la implementación del plan) resultados de alto impacto y sentar las bases para desarrollar una estrategia de comunicación a largo plazo.

La validación del plan estratégico y los comentarios de la Dra. García Ruano (experta validadora), permitieron a la autora constatar que el trabajo se desarrolló con sustento teórico y aportes de su experiencia profesional, en una secuencia lógica y realista. Si bien hubo que revisar y ajustar algunos puntos señalados por la experta, en general se vio que el plan estaba cuidadosamente elaborado, concebido para audiencias clave y considerando diversas actividades que permitieran a la entidad fortalecer su imagen y darse a conocer en los espacios necesarios.

Realizar este plan estratégico ha representado para la autora la oportunidad de contribuir desde la Comunicación al fortalecimiento de los derechos de las mujeres en Guatemala. El interés particular por la teoría de género, aunado a la inquietud por impulsar a la población femenina y promover la toma de conciencia por sus derechos, se alinearon en esta propuesta que incluye entre sus tácticas una contribución al periodismo con enfoque de género –que la investigadora ya abordó profesionalmente y que resulta fundamental para aportar a la igualdad de las mujeres y su empoderamiento en la sociedad guatemalteca.

El desarrollo del trabajo implicó algunas complejidades para la afinación de agendas para el desarrollo de entrevistas con las representantes de la organización, dada la cantidad de actividades que ellas realizan, la responsabilidad laboral de la autora de esta tesis y el tiempo disponible para completar las distintas entregas del trabajo académico. No obstante, las directivas estuvieron en la mejor disposición para brindar la información necesaria para realizar el diagnóstico y desarrollar el plan estratégico.

Al completar su actualización profesional con la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional para la que se elabora este trabajo, la investigadora ha conseguido nuevos conocimientos en teorías contemporáneas de Comunicación y especialmente, ha validado que muchas de las prácticas aprendidas de forma empírica son parte importante de un plan estratégico. Cursar la Maestría, estudiar teorías contemporáneas de Comunicación, analizarlas y

discutirlas académicamente, ha sido una experiencia decisiva para que la autora analice desde nuevas perspectivas la Comunicación como fenómeno y como quehacer, reflexione en torno a sus aplicaciones y posibilidades en la actualidad, y se motive para explorar nuevas posibilidades en tácticas, metodologías y procesos de Comunicación.

A la vez, consideró de interés realizar un trabajo de este tipo para una organización que en 20 años de trayectoria, ha desarrollado la mayor parte de sus proyectos e iniciativas en conjunto con otras entidades similares, nunca por cuenta propia. El interés de este plan estratégico apuesta por centrarse en la organización como un solo, darle preeminencia ante los medios de comunicación y otros públicos de interés, a fin de que sea conocida, sus directivas sean identificadas como sus voceras y pueda aportar de forma decisiva y relevante al movimiento de mujeres en el país.

Como se mencionó desde la introducción de esta tesis, pese a su trayectoria y trabajo, la organización referida no cuenta a la fecha con un plan estratégico como el descrito, que le permita consolidarse ante diversos públicos y darse a conocer como un referente en el tema de mujeres y género en Guatemala. De ahí la relevancia de aportar este plan, basado en las características y trabajo de la entidad.

El plan estratégico elaborado puede servir a la organización como base para establecer un eje estratégico de comunicación dentro de su agenda de trabajo. Asimismo, puede servir como respaldo para la creación (como sugerido) del Departamento de Comunicación dentro de la entidad, que sería responsable de dar continuidad a las tácticas recomendadas y dar a la organización el soporte necesario para realizar este tipo de actividades a mediano y largo plazo.

Esta tesis se culmina con la intención de que la organización pueda implementar el plan y realizarlo acorde, tanto para beneficio de la misma entidad, de las audiencias y entidades con las que se relaciona, como de las beneficiarias de su trabajo: las mujeres en Guatemala que buscan hacer valer sus derechos, desean la igualdad y promueven el ejercicio de su ciudadanía. A la vez, pretende motivar entre las y los comunicadores landivarianos el interés por desarrollar otras propuestas orientadas a entidades no gubernamentales, que trabajan en temas sociales, políticos y económicos y que tienen gran incidencia entre la población guatemalteca, pero que carecen de

recursos (humanos, financieros, etc.) para realizar este tipo de planes especializados. El aporte que las y los comunicadores landivarianos puedan brindar, resulta decisivo para fortalecer a la sociedad guatemalteca.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla.

Hernández, R. et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Secretaría Presidencial de la Mujer (2013). *Guatemala: indicadores de género*. Guatemala: Serviprensa.

Manuales prácticos de la PYME (s.f.). *Cómo elaborar el plan de comunicación*.

Oliver, S. (2007). *Public Relations Strategy*. Kogan Page: Great Britain.

Oliver, S. (2004). *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied*. Routledge: Great Britain.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Ediciones Paidós Ibérica: Barcelona.

Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: definición, clasificación y metodología*. Recuperado el 15 de febrero de 2013 de <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

Human Rights Watch (2014). *Informe Mundial 2014: Guatemala*. Recuperado el 28 de mayo de 2014 de <http://www.hrw.org/es/world-report/2014/country-chapters/122024>

Potter, L. (2012). *The Strategic Communication Plan: An Overview*. CW Bulletin, Volume 10 Issue 3. Recuperado el 15 de agosto de 2012 de <http://www.iabc.com/cwb/archive/2012/0312/>

Procuraduría de los Derechos Humanos de Guatemala. *Situación de la mujer*. Recuperado el 28 de mayo de 2014 de <http://www.pdh.org.gt/noticias/noticias-destacadas/item/1745-situación-de-la-mujer#.U69IzRaRn1o>

Steyn, B. (2002). *From 'Strategy' to 'Corporate Communication Strategy': A Conceptualisation*. Recuperado el 15 de agosto de 2012 de <http://www.prconversations.com/wp-content/uploads/2007/08/b-steyn-bled-2002-paper.pdf>

Entrevistas con Ex Presidenta y Presidenta de organización de mujeres en Guatemala, 2012 y 2013.

Entrevista grupal con la Coordinadora General 1 / Vocal Junta Directiva, Coordinadora General 2 y Coordinadora de la organización de mujeres en Guatemala, 2013.

VI. ANEXOS

Instrumentos de diagnóstico

Cuestionario – Sujetos Directivas de organización de mujeres en Guatemala

Estimada Sra. Ex Presidenta / Presidenta:

Mucho agradeceré su gentil apoyo y tiempo para realizar esta entrevista, como parte del trabajo previo a la elaboración de mi proyecto de grado “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”.

El objetivo principal de este trabajo es construir una estrategia de comunicación externa para su organización, a fin de contribuir a desarrollar su imagen pública, posicionarla como referente en Guatemala experta en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave en esta temática. Se buscará definir los objetivos de comunicación de la entidad y sugerir acciones de comunicación que puede realizar para darse a conocer aún más como instancia social para promover los temas y proyectos que desarrolla.

En esta entrevistase abordarán temas como el trabajo que realiza la organización, las actividades y/o herramientas que ha desarrollado en comunicación a lo largo de su existencia, el interés de la entidad por trabajar un eje específico de comunicación, las necesidades en comunicación externa y cómo éstas se alinean con su plan general de trabajo. Asimismo, indagar en el manejo de la comunicación desde ustedes como directivas hasta los públicos externos con los que se relaciona la organización.

La entrevista será realizada por la investigadora Virginia del Aguila, en el lugar y fecha que usted(es) indiquen. Se grabará en audio digital para ser transcrita posteriormente. La investigadora tomará nota a lo largo de la conversación, para ayudarse a fijar los temas más importantes que usted mencione. La entrevista abarcará los siguientes tópicos:

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento e identificación de la entidad con los medios de

comunicación social en Guatemala?

- ¿Cuáles son estos medios?
- ¿Cuáles periodistas? (reporteros, editores, directivos de medios de comunicación).

2. ¿Qué conocen los medios acerca de la organización: a sus directivas, su trabajo, sus iniciativas, sus logros?

3. ¿Cuáles son los mensajes que ha transmitido, en qué ocasiones, por qué motivos?

4. ¿Ha realizado la entidad acciones de comunicación, en su historia?

- ¿Cuáles son estas acciones?
- ¿Qué resultados han tenido?

5. ¿Qué herramientas de comunicación utiliza la organización o ha utilizado en su historia? (medios de comunicación: volantes, impresos, folletos, conferencias de prensa, etc.).

- ¿Qué objetivo han tenido estos materiales: informativo, conmemorativo (por aniversario), etc.
- ¿Quién(es) los ha(n) elaborado?
- ¿Con qué recursos cuentan para la elaboración de estos materiales?
- ¿Cuentan con archivo fotográfico? ¿Tienen archivo histórico de los materiales, impresiones, etc.?

6. ¿Qué medios de comunicación han cubierto sus actividades en los últimos tres años: prensa escrita, radio, televisión (abierta, de cable), medios electrónicos/digitales, etc.?

- ¿Cuáles medios han generado más impacto en la divulgación de las actividades de la organización?
- ¿De qué manera ha percibido la entidad el impacto que estos medios y sus publicaciones han tenido, en beneficio de la organización?

7. ¿Tiene la entidad un sitio web?

- ¿Cómo se maneja, quién lo administra?
- ¿Qué tipo de información incluye?
- ¿Quién(es) define(n) qué información se publica en el website? ¿En qué criterios se basa(n) para definirlo?
- ¿Con qué periodicidad se actualiza?
- ¿Quién está a cargo de esta actualización?

8. ¿Quién define qué comunicará la organización a sus públicos externos?

9. ¿Con base en qué criterios lo define?
10. ¿Quién funge como vocera de la organización?
11. ¿Consideran que en este momento la comunicación externa de la entidad está mejor, igual o peor que hace cinco años?
 - ¿Y que hace 10 años?
 - ¿Y que al inicio de la organización?
12. ¿Cómo creen que estará la comunicación externa, a futuro?
¿Cómo creen que debería ser esa comunicación? ¿Tienen alguna proyección estratégica al respecto?
13. ¿Cuán importante es la comunicación interna para la organización? Explicar.
14. ¿Cuán importante es la comunicación externa para la entidad? Explicar.
15. ¿Se plantean la posibilidad de realizar acciones de comunicación por cuenta propia, sin el acompañamiento de alguna otra organización con la que desarrollan alianzas estratégicas? ¿Por qué?

Muchas gracias desde ya por su gentil colaboración y tiempo para este proyecto.

Guía para entrevista grupal – Sujeto Coordinadoras de organización de mujeres en Guatemala

Estimadas Señoras Coordinadoras:

Mucho agradeceré su gentil apoyo y tiempo para realizar esta entrevista grupal, como parte del trabajo previo a la elaboración de mi proyecto de grado “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”.

El objetivo principal de este trabajo es construir una estrategia de comunicación externa para su organización, a fin de contribuir a desarrollar su imagen pública, posicionarla como referente en Guatemala en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave en esta temática. Se buscará definir los objetivos de comunicación de la entidad y sugerir acciones de comunicación que puede realizar para darse a conocer aún más como instancia social para promover los temas y proyectos que desarrolla.

En esta entrevista grupal se abordarán temas como el trabajo que realiza la organización, las actividades y/o herramientas que ha desarrollado en comunicación a lo largo de su existencia, el interés de la entidad por trabajar un eje específico de comunicación, las necesidades en comunicación externa y cómo estas necesidades se alinean con su plan general de trabajo. Asimismo, indagar en el manejo de la comunicación desde ustedes como directivas hasta los públicos externos con los que se relaciona la organización.

La entrevista será realizada por la investigadora Virginia del Aguila, en el lugar y fecha que ustedes indiquen. Se grabará en audio digital para ser transcrita posteriormente. La investigadora tomará nota a lo largo de la conversación, para ayudarse a fijar los temas más importantes que ustedes mencionen. La entrevista grupal abarcará los siguientes tópicos:

1. ¿Cuáles son los objetivos de trabajo de la organización?
2. ¿Cuáles son los temas fundamentales que la entidad ha trabajado?
3. ¿Qué proyectos han desarrollado a lo largo de su historia?

- ¿Qué proyectos desarrolla en la actualidad?
4. De estos temas y proyectos, ¿cuáles tienen mayor impacto en la población de Guatemala?
 - ¿Por qué consideran ustedes que tienen dicho impacto?
 - ¿En qué benefician a la población de mujeres en Guatemala?
 5. ¿Cuáles de estos temas consideran ustedes que tienen más incidencia entre los medios de comunicación, para darlos a conocer a través de los mismos? ¿Por qué?
 6. ¿Cuáles de estos proyectos consideran ustedes que pueden darse a conocer de mejor forma a través de los medios de comunicación? ¿Por qué?
 7. ¿Consideran ustedes que la difusión del trabajo y temas de la organización, puede contribuir a fortalecerlos y facilitar su desarrollo? ¿Por qué? ¿De qué manera(s)?
 8. ¿Qué medios de comunicación consultan más para su trabajo?
 9. ¿Qué herramientas y/o materiales de comunicación podrían serles de utilidad para apoyar los programas que ustedes coordinan, y facilitar además el aprendizaje y el compartir información con grupos de interés?
 10. ¿Cómo elaboran y distribuyen el material de comunicación?
 11. ¿Qué potencial consideran ustedes que pueden tener los medios electrónicos (sitios web, foros virtuales, etc.) para apoyar y facilitar el trabajo de la entidad?
 12. ¿Cuán importante es la comunicación interna para ustedes y su trabajo en la organización? ¿Por qué?
 - ¿Cuán importante es la comunicación interna para la propia entidad?
 13. ¿Cuán importante es la comunicación externa para ustedes y su trabajo en la organización?
 - ¿Cuán importante es la comunicación externa para la propia entidad?
 14. ¿Cómo se financian las actividades y materiales de comunicación, dentro de la organización?
 - ¿Quién las realiza?

Muchas gracias desde ya por su gentil colaboración y tiempo para este proyecto.

Cuestionario – Sujeto Periodistas

Instrucciones:

Mucho agradeceré su gentil apoyo y tiempo para responder el siguiente cuestionario, como parte del diagnóstico previo a la elaboración de mi proyecto de graduación “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”.

Mi trabajo de grado consiste en elaborar una estrategia de comunicación externa para una entidad que trabaja en favor de las mujeres, a fin de contribuir a desarrollar su imagen pública, posicionarla como una entidad fundamental en Guatemala experta en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave en esta temática. Se buscará definir los objetivos de comunicación de la organización y sugerir acciones de comunicación que puede realizar para darse a conocer aún más como instancia social para promover los temas y proyectos que desarrolla.

En este cuestionario se abordan temas como su conocimiento de la organización investigada y del trabajo que realiza, determinar si usted y el medio al que representa tienen interés en recibir información acerca de los temas que la entidad trabaja, y si usted tiene interés en desarrollar investigaciones periodísticas en temas de género.

El cuestionario es parte de una encuesta a realizar entre 10 periodistas de Guatemala es anónimo y es realizado por la investigadora Virginia del Aguila. Agradeceré que se sirva responderlo (no le tomará más de 15 minutos) y enviarlo por correo electrónico a la investigadora para su respectiva tabulación.

El cuestionario abarca los siguientes temas:

1. ¿Ha escuchado acerca de la organización guatemalteca de mujeres?
 - ¿Qué conoce acerca de esta organización?
 - ¿Cómo la conoció?

2. ¿Conoce a las directivas y representantes de la organización?
3. ¿Sabe cuál es el campo de trabajo de la entidad y qué temas desarrolla?
4. ¿Ha trabajado usted temas periodísticos relacionados con género?
 - ¿Qué tipo de trabajos ha realizado?
 - ¿Qué tipo de fuentes ha utilizado? ¿Ha entrevistado a voceros del tema? ¿De qué entidades?
 - Si no los ha realizado, ¿le interesaría realizarlos?
5. ¿Le interesaría recibir información periódicamente acerca del trabajo que la organización desarrolla, resultados de sus programas y otras iniciativas que emprenda?
 - ¿Tendría utilidad para usted esta información, realizaría temas periodísticos con base en ella?

Muchas gracias desde ya por su gentil colaboración y tiempo para este proyecto.

Guía de validación para experta en comunicación

Estimada Dra. García Ruano:

Mucho agradeceré su gentil apoyo y tiempo para validar mi trabajo de grado de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, titulado “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”.

Para este trabajo elaboré una estrategia de comunicación externa para una entidad que trabaja en favor de las mujeres, a fin de contribuir a desarrollar su imagen pública, posicionarla como una entidad fundamental en Guatemala experta en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave en esta temática. En el plan elaborado, busqué definir los objetivos de comunicación de la organización y sugerir acciones de comunicación que puede realizar para darse a conocer aún más como instancia social y así, promover los temas y proyectos que desarrolla.

Para ayudar a la validación, elaboré la guía adjunta, que puede llenar con sus apreciaciones y comentarios. Muchas gracias desde ya por su gentil colaboración y tiempo para la validación de este proyecto.

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Concordancia de objetivos (general y específicos) del plan con los de la organización			X			Sugiero evidenciar al inicio del plan de comunicación los objetivos de la organización para que sea más obvia su correspondencia.
Claridad en el planteamiento de los objetivos	X					En general muy bien planteados pero el objetivo No. 2 (de las audiencias clave) me parece un tanto confuso con el planteamiento estratégico y tácticas. Sugiero revisar.

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Definición de planteamientos estratégicos para cada objetivo específico, acorde al plan establecido		X				
Pertinencia de las tácticas sugeridas para cada objetivo específico			X			Sugiero revisar las tácticas del primer objetivo y la correspondencia con el cronograma porque generalmente se desarrolla este planteamiento como un proceso de mediano plazo e, idealmente, cuando ya se cuenta con el Depto. de comunicación. Si por alguna razón deben realizarse en paralelo, debe indicarse las justificaciones y limitaciones de que así suceda.
Factibilidad de realización de dichas tácticas.			X			No se tienen datos de si se cuenta con el personal y organización suficiente en la actualidad para evaluar esta factibilidad. Sin embargo, las tácticas <i>per se</i> son factibles de acuerdo al cronograma planteado (siempre y cuando se cuente con el personal para llevarlas a cabo).
Pertinencia de factores de medición y evaluación señalados.		X				Sugiero adicional a los mecanismos de evaluación cuantitativa y de corto plazo (por táctica) se implementen también de evaluación cualitativa y de largo plazo que permiten también evaluación integral de la gestión de la comunicación para posicionamiento (ej. grupos focales en círculos de opinión para medir posicionamiento cada año).
Factibilidad de presupuesto sugerido		X				Incluir salarios

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Factibilidad en cumplimiento de cronograma propuesto			X			En general, esta factibilidad dependerá del personal y los recursos con los que se cuente, sugiero colocar esa nota al pie. Por otra parte, las tácticas del objetivo No. 1 no me parecen alcanzables en un mes. Revisar.

Agradecimiento

A las personas que de una u otra manera contribuyeron y aportaron en la realización del presente trabajo:

Johana Vásquez

Ana Victoria Peláez

Magali Quintana

Carmen López de Cáceres

Dora Amalia Taracena

María Eugenia Díaz

Claudia Méndez Villaseñor

Carolina Vásquez Araya

Byron Barillas

Evelyn Boche

Ingrid Reyes

Claudia Fajardo

A las y los colegas periodistas que respondieron la encuesta y solicitaron permanecer en el anonimato.

Guía de validación para experta en comunicación

Estimada Dra. García Ruano:

Mucho agradeceré su gentil apoyo y tiempo para validar mi trabajo de grado de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, titulado “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”.

Para este trabajo elaboré una estrategia de comunicación externa para una entidad que trabaja en favor de las mujeres, a fin de contribuir a desarrollar su imagen pública, posicionarla como una entidad fundamental en Guatemala experta en el tema de mujeres y proyectar a sus directivas como fuentes clave en esta temática. En el plan elaborado, busqué definir los objetivos de comunicación de la organización y sugerir acciones de comunicación que puede realizar para darse a conocer aún más como instancia social y así, promover los temas y proyectos que desarrolla.

Para ayudar a la validación, elaboré la guía adjunta, que puede llenar con sus apreciaciones y comentarios. Muchas gracias desde ya por su gentil colaboración y tiempo para la validación de este proyecto.

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Concordancia de objetivos (general y específicos) del plan con los de la organización			X			Sugiero evidenciar al inicio del plan de comunicación los objetivos de la organización para que sea más obvia su correspondencia.
Claridad en el planteamiento de los objetivos	X					En general muy bien planteados pero el objetivo No. 2 (de las audiencias clave) me parece un tanto confuso con el planteamiento estratégico y tácticas. Sugiero revisar.

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Definición de planteamientos estratégicos para cada objetivo específico, acorde al plan establecido		X				
Pertinencia de las tácticas sugeridas para cada objetivo específico			X			Sugiero revisar las tácticas del primer objetivo y la correspondencia con el cronograma porque generalmente se desarrolla este planteamiento como un proceso de mediano plazo e, idealmente, cuando ya se cuenta con el Depto. de comunicación. Si por alguna razón deben realizarse en paralelo, debe indicarse las justificaciones y limitaciones de que así suceda.
Factibilidad de realización de dichas tácticas.			X			No se tienen datos de si se cuenta con el personal y organización suficiente en la actualidad para evaluar esta factibilidad. Sin embargo, las tácticas <i>per se</i> son factibles de acuerdo al cronograma planteado (siempre y cuando se cuente con el personal para llevarlas a cabo).
Pertinencia de factores de medición y evaluación señalados.		X				Sugiero adicional a los mecanismos de evaluación cuantitativa y de corto plazo (por táctica) se implementen también de evaluación cualitativa y de largo plazo que permiten también evaluación integral de la gestión de la comunicación para posicionamiento (ej. grupos focales en círculos de opinión para medir posicionamiento cada año).
Factibilidad de presupuesto sugerido		X				Incluir salarios

Aspectos a validar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
Factibilidad en cumplimiento de cronograma propuesto			X			En general, esta factibilidad dependerá del personal y los recursos con los que se cuente, sugiero colocar esa nota al pie. Por otra parte, las tácticas del objetivo No. 1 no me parecen alcanzables en un mes. Revisar.

Agradecimiento

A las personas que de una u otra manera contribuyeron y aportaron en la realización del presente trabajo:

Johana Vásquez

Ana Victoria Peláez

Magali Quintana

Carmen López de Cáceres

Dora Amalia Taracena

María Eugenia Díaz

Claudia Méndez Villaseñor

Carolina Vásquez Araya

Byron Barillas

Evelyn Boche

Ingrid Reyes

Claudia Fajardo

A las y los colegas periodistas que respondieron la encuesta y solicitaron permanecer en el anonimato.