



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa de Descentralización y
Gobernabilidad Local

GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN MUNICIPALIDADES

DevTech Systems, Inc.

Contract No. GS-10F-0048L, Order No. 520-M-00-05-0037-00
Central America and Mexico Strategic Objective 1: Ruling Justly: More
responsive,
Transparent governance

Guatemala, Abril de 2007

Documento GEN-23-07

“Esta publicación se hizo posible gracias al apoyo proporcionado por la Oficina de Democracia y Gobernabilidad de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), conforme a los términos del Acuerdo No. GS-10F-0048L/520-M-00-05-0037-00. Las opiniones aquí expresadas son las del autor y no reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional”



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

GUATEMALA

**Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local
-PDGL-**

Guía para la implementación de estrategias de comunicación en municipalidades



Guatemala, abril de 2007

Guía para la **implementación** de **estrategias de comunicación** en **municipalidades**

Guatemala, abril de 2007

“La realización de esta Guía es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta Guía es responsabilidad exclusiva de DevTech Systems, Inc.; la misma no necesariamente refleja las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos”.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

GUATEMALA

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN MUNICIPALIDADES	9
Algunos conceptos	9
PASOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	10
¿Cómo diseñamos estrategias de comunicación para la Municipalidad?	12
ANÁLISIS	12
Diagnóstico	12
Audiencia	15
Manuales, políticas y reglamentos internos	16
Identificación de organizaciones y líderes presentes a nivel local	16
Capacidad de comunicación.....	17
DISEÑO ESTRATÉGICO	18
Objetivos	18
Imagen Municipal.....	18
Indicadores	18
Evaluación del proceso en general	19
Medios y actividades	21
Sistematización de la experiencia	21
Plan de ejecución.....	21

DESARROLLO DE MENSAJES Y MATERIALES	23
Diseño de mensajes y materiales.....	23
Validación o pretesteo	23
Producción de los materiales	24
Plan de distribución y diseminación.....	24
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	26
Ejecución.....	26
Monitoreo y seguimiento	26
BIBLIOGRAFÍA	27

PRESENTACIÓN

Cada día, las personas que conforman los equipos de trabajo de las municipalidades se enfrentan a situaciones que en algunas ocasiones facilitan y, en otras, obstaculizan el proceso de comunicación tanto entre los empleados, autoridades y miembros del Concejo Municipal, como del equipo de la municipalidad hacia y desde la ciudadanía.

Ya que la comunicación es esencial para el quehacer diario, el Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local de USAID (PDGL), presenta una propuesta para la estructuración e implementación de Estrategias de Comunicación en Municipalidades, que busca brindar ideas, sugerencias y recomendaciones para el diseño de acciones estratégicas que permitan mejorar la comunicación tanto a nivel interno de la institución, como en la relación con la población.

Esta Guía fue realizada por la Consultora Patricia De León Toledo, fundamentándose en el apoyo brindado por el Programa durante el año 2006 a la Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz, en el diseño de su Estrategia de Comunicación, tanto a nivel interno, como externo, por lo que esta Guía toma en cuenta tanto el proceso, como los resultados de esa experiencia.

Confiamos en que este instrumento sea de alta utilidad para los gobiernos locales de Guatemala, entendiendo que el desarrollo de una estrategia de comunicación, es solo un primer paso (muy importante), pero que lo esencial está en que los funcionarios y empleados municipales, así como los representantes de la sociedad civil, tengan muy claramente establecido, que sólo con una buena actitud a facilitar el espacio de comunicación, se logrará el objetivo último, que es mejorar la gobernabilidad local y la democracia, teniendo una municipalidad que rinda cuentas transparentemente sobre sus actuaciones y que todas las personas que dan el servicio municipal, lo hagan más eficientemente, al contar con canales adecuados de información y divulgación.

Carlos Loría-Chaves
Director

INTRODUCCIÓN

La “Guía para la implementación de estrategias de comunicación en municipalidades” se ha estructurado en cuatro pasos o etapas que incluyen varias acciones para el logro de cada uno (se ha incluido un resumen de esta estructura).

Al inicio del documento, se encuentran conceptualizados los términos que se refieren a la comunicación en general y a la comunicación a nivel interno y externo.

El primer paso se refiere al Análisis, que incluye: determinar la situación actual de la Municipalidad, por medio de un diagnóstico; definir la audiencia; revisar los manuales, políticas y reglamentos internos; identificar los líderes y organizaciones presentes a nivel local; los mensajes y recursos actuales en el tema de comunicación a nivel municipal.

Luego, se plantea la necesidad de un Diseño Estratégico que abarca la definición de los objetivos, la imagen que la municipalidad quiere reflejar hacia sus propios empleados y hacia la ciudadanía; los indicadores, la evaluación del proceso, medios y actividades, la necesidad de sistematizar el proceso y el plan de ejecución.

En el tercer paso, se brindan sugerencias para el diseño, validación y producción de los mensajes y materiales, así como una propuesta de lo que debiera incluirse en un plan de distribución y diseminación.

El cuarto paso se refiere a la ejecución y seguimiento de las estrategias de comunicación.

Este documento busca ser una “guía” para el desarrollo de las estrategias de comunicación, por lo que cada Municipalidad con sus particularidades y características podrá enriquecerla; de esa cuenta se han incluido espacios en sus páginas, para hacer anotaciones que servirán de base para la sistematización, ejecución y seguimiento del proceso.

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN MUNICIPALIDADES

Algunos conceptos

Estos podrán apoyarnos al momento del diseño de las acciones estratégicas.

La Comunicación es un proceso que incluye una serie de eventos que ocurren consecutivamente en el que una persona transmite un mensaje a otra, por medio de un canal (la forma en que lo hace). *El objetivo primordial de la comunicación es “obtener una respuesta”.*

La Comunicación interna es un proceso que idealmente debería verse como un camino de doble vía, con el propósito de conocer y lograr satisfacer las necesidades de ambas partes.

Uno de los objetivos que busca la comunicación interna es crear un clima cordial y de confianza donde cada miembro del equipo de la Municipalidad, se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la institución están muy relacionados.

La Comunicación externa es el proceso que permite, para este caso en particular, que la Municipalidad brinde y reciba información a los ciudadanos y ciudadanas.

Por ello, es importante que el equipo de la institución conozca la misión, la visión, sus políticas internas, así como sus funciones específicas y las de las demás secciones y unidades y cómo el trabajo individual afecta a los demás empleados y funcionarios; y que éste se refleje en su trato hacia la ciudadanía.

Dar y recibir son dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues la Municipalidad envía información a los líderes, lideresas y ciudadanos/as; y a la vez debería obtener de la población información que sea relevante para la institución, permitiéndole de esta manera mejorar su servicio.

PASOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

<p>1 Análisis</p> <p>1.1 Diagnóstico</p> <ol style="list-style-type: none"> Determinación de la situación actual de comunicación, tanto a nivel interno, como externo. Definición de la muestra (tomar en cuenta la mayor cantidad de sectores involucrados, incluido el enfoque de género). Propuesta del instrumento / cuestionario para el diagnóstico. Validación del instrumento / cuestionario. Versión final del instrumento. Realización del Diagnóstico. Consolidación y Análisis de los resultados. <p>1.2 Audiencia</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de la audiencia, es decir a quién estamos dirigiendo las acciones. Identificación del segmento del público que tendría la mayor probabilidad de responder a los diferentes mensajes. 	<p>1.3 Manuales, políticas y reglamentos existentes</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisión de los manuales de funcionamiento, las políticas y los reglamentos internos de la Municipalidad. Revisión de la misión y la visión de la institución. <p>1.4 Identificación de líderes y organizaciones presentes a nivel local</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación de los líderes y lideresas que pueden acompañar y/o apoyar el proceso. Identificación de organizaciones públicas o privadas y de cooperación internacional, que cuenten con la capacidad, compromiso, credibilidad, influencia, cobertura y permanencia, para apoyar la estrategia de comunicación. <p>1.5 Capacidad de Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluación de la disponibilidad, alcance y costo de los medios de comunicación masivos y de actividades a nivel municipal y con la ciudadanía.
<p>2 Diseño Estratégico</p> <p>2.1 Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> Planteamiento de objetivos que sean medibles y alcanzables. Definición de objetivos que estén dirigidos a una audiencia concreta y que tengan un período determinado. <p>2.2 Imagen Municipal</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de lo que la institución quiere “representar” para su público objetivo. <p>2.3 Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación de los indicadores, de acuerdo a los temas que la Municipalidad considere prioritarios para mejorar su comunicación interna y externa. <p>2.4 Evaluación del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición desde el inicio, de los mecanismos que se utilizarán para medir los avances en el desarrollo de las estrategias de comunicación. 	<p>2.5 Medios y actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de los medios que la mayoría de la audiencia acepta y lo que utilizaría para informarse sobre la gestión municipal. Definición de las actividades, capacitaciones y sensibilizaciones que se llevarán a cabo. <p>2.6 Sistematización de la experiencia</p> <ol style="list-style-type: none"> Documentación de todo el proceso, incluyendo el diagnóstico, acciones, avances y lecciones aprendidas. <p>2.7 Plan de ejecución</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Lo que se quiere lograr? • ¿Hacia quién están dirigidas las estrategias? • ¿Qué acciones se realizarán? • ¿Cómo se medirán los avances? • ¿Quién estará a cargo? • ¿Para cuándo? • ¿Qué se ha logrado?

3 Desarrollo de Mensajes y Materiales

1.1 Diseño de mensajes y materiales

- a. Propuesta de materiales:
- En los formatos adecuados, de acuerdo a los datos brindados por la audiencia
 - Claros y sencillos
 - Consistentes
 - Contextualizados
 - LLamativos
 - Que muestren un beneficio para la audiencia
 - Confiables
 - Enfocados
 - Incluyentes

3.2 Validación y Pretesteo

- a. Prueba con el público objetivo la propuesta final de los mensajes y materiales, para determinar si es necesario realizar algunos ajustes.

3.3 Producción de los materiales

- a. Producir los mensajes y materiales de calidad, en el tiempo establecido.

3.4 Plan de distribución y diseminación

- a. Los mensajes y materiales deben ser producidos, distribuidos y ser utilizados de acuerdo a una planificación establecida con anterioridad.

4 Ejecución y Seguimiento

4.1 Ejecución

- a. Realización de las acciones propuestas.

4.2 Monitoreo del Proceso

- a. Monitoreo de:
- La producción de materiales
 - La distribución y diseminación de materiales
 - El desarrollo de actividades
 - Los resultados de las evaluaciones
 - Costo-beneficio del proceso
 - Los mecanismos de seguimiento

¿Cómo diseñamos estrategias de comunicación para la Municipalidad?

Se sugiere, que en primera instancia, se establezca un equipo de trabajo de la Municipalidad a cargo de las “estrategias de comunicación”, quienes serán los que lideren el proceso; sin embargo serán facilitadores, ya que la idea central es que la mayor cantidad de empleados y funcionarios participen de la ejecución de las estrategias.

Para dar inicio, a continuación se plantean cuatro pasos, que permitirán el diseño e implementación de estrategias de comunicación para municipalidades; así que, ¿empezamos?



Diagnóstico

Se refiere a la recopilación de los datos que puedan aportar información en relación con la situación de la comunicación, tanto a nivel interno de la Municipalidad, como a nivel externo.

En el caso del nivel interno, la muestra ideal lo constituirá todo el personal que labora para la municipalidad, tanto quienes están físicamente en el edificio municipal, así como aquellos/as colaboradores de campo.

Para el nivel externo, es preferible tomar en consideración la mayoría de grupos que serán parte de nuestra audiencia, es decir de las personas que al momento de diseñar mensajes serán quienes tendrían que reaccionar ante ellos. Esto implica tomar en cuenta, de manera equitativa, entre otros:

- Población urbana y rural
- Hombres y mujeres
- De diferentes grupos étnicos
- Líderes y lideresas
- Miembros de COMUDES y COCODES

NOTAS



En el **ANÁLISIS**, identificamos:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué lo está originando?
- ¿Dónde y cuándo tiene lugar?
- ¿Cuáles son las principales causas?
- ¿Cuáles son los efectos principales?
- ¿A quién afecta?

A nivel interno

Sobre comprensión de los mensajes

Los empleados y funcionarios municipales:

- Comprenden la descripción de su puesto.
- Conocen los manuales de funcionamiento, sobre todo en aquellas funciones que les competen.
- Participan de las reuniones periódicas y reciben tanto las agendas, como las minutas de las mismas.
- Son informados sobre la forma de actuar en situaciones especiales –se refiere en especial en el manejo estandarizado de la información– (como emergencias, desastres, etc.)

A nivel externo

Conocimientos

Los ciudadanos y ciudadanas:

- Conocen los servicios que se ofrecen en la Municipalidad y cómo se deben realizar los distintos trámites.
- Conocen sus obligaciones hacia la Municipalidad y las obligaciones que la Municipalidad tiene para con ellos/as.
- Conocen el presupuesto municipal, las obras que realiza la institución y en qué se invierten sus impuestos.

Percepciones

Los ciudadanos y ciudadanas:

- Consideran que en la Municipalidad se les atiende con calidad, calidez y de forma equitativa.
- Consideran que los empleados de la Municipalidad conocen su trabajo y lo hacen bien.
- Consideran que los empleados de la Municipalidad necesitan capacitaciones en temas específicos.

Sobre Comprensión de los mensajes

Los ciudadanos y ciudadanas:

- Son orientados para realizar sus trámites de forma adecuada.
- Comprenden las indicaciones que reciben de parte de la Municipalidad para la realización de sus trámites.
- Comprenden la información que reciben sobre la Municipalidad en los distintos medios de comunicación.
- Consideran que el mejor medio para recibir información de parte de la Municipalidad es...
- Consideran que el mejor horario para recibir información es...

NOTAS



Manuales, políticas y reglamentos internos

Si la Municipalidad ya cuenta con una política interna de comunicación, es el momento de revisar y evaluar, ¿qué de lo planteado en ella se está cumpliendo?, ¿qué cambios deben realizarse para cumplir con lo planteado? (si al momento no se hace).

Ahora bien, si la Municipalidad aún no cuenta con esa política, puede diseñarse una con la participación de empleados y funcionarios de la institución y presentarla al Concejo Municipal para su aprobación. Es importante que incluya la postura de la Municipalidad en cuanto a la comunicación a nivel interno y externo. Que manifieste el compromiso de los empleados y funcionarios municipales de mantener una comunicación fluida tanto a nivel interno, como externo.

También es necesario que todos los empleados/as municipales conozcan la misión y la visión de la institución, si no existe, puede evaluarse la necesidad de hacerlo.

Es básico, además, determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados tanto de sus funciones específicas, como de lo que hacen las otras secciones y unidades; si existen manuales o reglamentos internos, ¿están actualizados? ¿brindan la información necesaria para el quehacer de cada empleado? ¿es necesario revisarlos? ¿son utilizados por los empleados? Esto determinará la necesidad de capacitaciones, tutorías, inducción a nuevos empleados, seguimiento, acompañamiento, etcétera.

Identificación de organizaciones y líderes presentes a nivel local

Seguramente al momento en que la Municipalidad plantea la estrategia de comunicación, ya cuenta con un banco de datos de las asociaciones, instituciones, organizaciones y líderes de la región.

Es importante actualizar estos datos e iniciar un proceso de revisión sobre las prioridades de cada organización y qué apoyo podría brindarle a la Municipalidad, sobre todo al momento de operativizar la estrategia. Pueden realizarse reuniones con el objeto de hacer o fortalecer alianzas con las instituciones; sobre todo si la Municipalidad necesitará recursos de diferente índole, para la ejecución de las estrategias; por ejemplo en lo relativo a:

NOTAS



Segundo Paso **DISEÑO ESTRATÉGICO**

Objetivos

La Municipalidad se planteará qué es lo que quiere lograr con las estrategias de comunicación, tanto a nivel interno, como externo. Para ello, los objetivos deberían caracterizarse por ser:

*Ejemplo de **OBJETIVOS** para las estrategias de comunicación.*

Que la Municipalidad de _____ publique 1 boletín mensual dirigido a _____, para informar sobre los avances en la gestión municipal.

Medibles, plantear qué parte de nuestra audiencia realizará “cierta” acción; **Alcanzables**, que lo propuesto sea factible (ya que si el planteamiento es demasiado ambicioso y no se logra, puede crear frustración); **Dirigido** a un grupo objetivo específico. Por ejemplo, puede iniciarse con líderes y lideresas o bien con un

grupo de empleados / funcionarios (para el nivel interno) y con un grupo de ciudadanos/as en particular (para el nivel externo) y específicos en un período.

Imagen Municipal

Tanto a nivel interno, como externo, la Municipalidad deberá plantearse “la imagen” que quiere que los empleados, funcionarios y ciudadanos /as tengan de la institución. ¿Qué es lo que quiere que piensen de su personal y de su funcionamiento? Esto servirá para apoyar el planteamiento de los mensajes y el enfoque de los diferentes materiales que se diseñarán o adecuarán.

Indicadores

Tanto para el diagnóstico, como para evaluar el impacto de una estrategia de comunicación, se pueden utilizar indicadores para medir la respuesta de la audiencia objetivo, en términos de:

NOTAS



Evaluación del proceso en general

Como todo proceso, se hace necesario revisar y evaluar los resultados que se obtengan de la ejecución de las acciones que se están realizando, por eso se sugiere que desde el inicio del diseño de las estrategias, se plantee la forma en que se llevará a cabo esa evaluación; cada cuánto se realizará y sobre todo planificar cómo se utilizarán los resultados, para el replanteamiento de las acciones.

En la sección del Diagnóstico, se mencionó que el cuestionario o instrumento debería tomar en cuenta algunos aspectos específicos para medir la situación actual de la comunicación. Se sugiere que después de un tiempo aproximado de seis meses (o más, dependiendo de los avances) a partir de la operativización de las estrategias, puedan evaluarse las acciones realizadas hasta ese momento, utilizando de nuevo el mismo instrumento. Esto permitirá una medición más objetiva, pues tendrían que verse los cambios de acuerdo a los resultados en los mismos temas.

La evaluación debe responder así...

- ...¿se logró lo propuesto?
- ...¿por qué no se tuvo el éxito esperado?
- ...¿qué funciona y qué no?
- ...¿qué cambios se han dado?
- ...¿cómo, cuándo y con qué público se dieron los cambios?
- ...¿qué contribuyó al cambio?
- ...¿hay efectividad, en función del costo de las intervenciones?

NOTAS



Este plan deberá diseñarse y socializarse con el equipo de la Municipalidad y revisarse periódicamente, para establecer los avances en las acciones.

Debería responder a las siguientes interrogantes:

- | | |
|--|-----------------------------|
| ¿Qué es lo que queremos lograr? | <i>Objetivos</i> |
| ¿A quién está dirigido? | <i>Grupo objetivo</i> |
| ¿Qué haremos para lograr lo propuesto? | <i>Actividades y tareas</i> |
| ¿Cómo mediremos los avances? | <i>Indicadores</i> |
| ¿Quién se hará cargo? | <i>Responsable</i> |
| ¿En cuánto tiempo se hará? | <i>Fecha límite</i> |
| ¿Qué hemos logrado? | <i>Avances</i> |

NOTAS



Objetivos	Grupo Objetivo	Actividades y tareas	Indicadores	Responsable	Fecha Límite	Avances

BIBLIOGRAFÍA

Decaro, Julio. *La cara humana de la negociación*. Editorial McGraw Hill. Colombia, 2000.

Hayes, Nicky. *Dirección de equipos de trabajo, una estrategia para el éxito*. Madrid, España. 2002.

McEntee, Eileen. *Comunicación Oral, para el liderazgo en el mundo moderno*. Editorial McGraw Hill. México. 1996.

Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz; Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local de USAID. “Estrategia de Comunicación a nivel interno y externo de la Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz”. Serviprensa. Guatemala, Guatemala. Marzo de 2007.

Universidad John Hopkins, Centro de Programas de Comunicación (CCP, por sus siglas en inglés) Planeamiento Estratégico de Comunicación (Proceso P). Estados Unidos. 2000.

www.apuntesgestion.com/2006/06/29que-es-la-estrategia-de-comunicacion

www.cahealthadvocates.org/newleter/2004/12/learn.html

www.comminit.com/descripciones/lapdsargen/descripciones

www.coloradowatershed.org/cwqmc/catasharing

www.fao.org/sd/kn1_es.htm

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor

www.jhuccp.org/training/scope/Pprocess.htm

www.lancashire.gov.uk/education/record_office/assets/pdf/outreach/pdf

www.monografias.com/trabajos16/estrategias-comunicacion/estrategias-comunicacion.shtml

www.razonypalabra.org.mx



Esta publicación fue impresa en los talleres gráficos de Serviprensa, S.A. en el mes de junio de 2007. La edición consta de 500 ejemplares en papel bond 80 gramos.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

GUATEMALA

**Programa de Descentralización
y Gobernabilidad Local
-PDGL-**

“La realización de esta Guía es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta Guía es responsabilidad exclusiva de Dev Tech Systems, Inc.; la misma no necesariamente refleja las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos”.