PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN
Y GOBERNABILIDAD LOCAL

INFORME FINAL

"Estrategia de Comunicación a nivel interno y externo de la Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz"

Consultaría realizada por:
Héctor Raúl Mejicano Díaz
Para el Programa de Descentralización y
Gobernabilidad Local de USAID

Guatemala, abril de 2007

Documento GEN-21-07

"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"

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN
Y GOBERNABILIDAD LOCAL

INFORME FINAL

"Estrategia de Comunicación a nivel interno y externo de la Municipalidad de Cobán, Alta Verapaz"

Submitted to:
Alfredo Calderón, Cognizant Technical Officer
USAID/Guatemala Democracy and Governance Office

Submitted by:
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

Abril 2007

TABLA DE CONTENIDOS

ANTECEDENTES: 1
Realidad de la Municipalidad de Cobán al Inicio de la consultoría:..... 2
Realidad de la Municipalidad de Cobán, al Término de la Consultoría: 3
Otras Acciones 4
Información utilizada para el diseño de la estrategia..... 5
Acciones propuestas e implementadas durante el proceso de construcción de la estrategia..... 6
Conclusiones..... 8
Recomendaciones..... 9

ANTECEDENTES:

Como resultado de la línea de base realizada por el Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local de USAID, en mayo de 2005, y conversaciones posteriores con el Alcalde Municipal y los Concejales; la Municipalidad de Cobán solicitó explícitamente apoyo para elaborar una estrategia de comunicación, tomando en cuenta las características de la población en cuanto a idioma y dispersión geográfica; ya que consideraban un vacío en este sentido.

Es así, como en julio de 2005, el Programa firmó una Carta de Intención con la Municipalidad de Cobán, en la que se comprometía a apoyarle en el diseño de una Estrategia de Comunicación; tanto a nivel interno, como externo.

Por ello, desde marzo de 2006 a marzo de 2007, el PDGL se ha propuesto como meta: el diseño, elaboración e implementación de la estrategia de comunicación para esta municipalidad; Este proceso inicia con el apoyo de un consultor externo y con la asesoría del equipo técnico del Programa.

Adicionalmente fue necesaria una reunión con el Señor Alcalde Gustavo Leal Klug y el Concejal Primero señor Otto Chavarría, para plantearles la necesidad de contar con un equipo técnico municipal de apoyo al proceso que estábamos iniciando, quienes de inmediato nos designaron a tres personas, con las que podíamos contar en cualquier momento, siendo ellos el Ing. Abel Juárez, Sr. Álvaro Valdez y Sr. José Bran**,** adicionalmente el señor alcalde designó al señor Otto Chavarría como el enlace directo entre el equipo municipal y el PDGL.

Los primeros pasos consistieron en el diseño y elaboración de un instrumento para llevar a cabo una encuesta, cuyos resultados permiten contar con la visión general y en algunos casos, específica, de las autoridades, funcionarios y empleados de la Municipalidad de Cobán.

Posteriormente, se procedió conjuntamente con el equipo técnico municipal a la elaboración de un instrumento que nos permitiría encuestar a la población del municipio, para obtener sus percepciones con respecto al trabajo municipal y a la forma como se ha venido dando a conocer a la población el trabajo realizado a la fecha.

En el transcurso del proceso, el 22 de junio del presente año se procedió a realizar la presentación preliminar de los avances de la estrategia de comunicación interna en presencia de personeros del PDGL y de ICMA así como de las Autoridades Municipales y de trabajadores de la misma.

Del análisis de los resultados y de las actividades programadas y realizadas nos permitió entonces, diseñar propuestas de acciones específicas enmarcadas dentro de un proceso de comunicación estratégica, que recoge todas las percepciones obtenidas tanto a nivel interno como externo, y que son la base principal para el diseño de la estrategia.

Realidad de la Municipalidad de Cobán al Inicio de la consultoría:

La mayoría de empleados y empleadas de la municipalidad no eran tomados en cuenta cuando se realizaban reuniones de sus unidades, departamentos y direcciones, adicionalmente no existía un cronograma definido de reuniones en las unidades, departamentos y direcciones, y cuando se llevaban a cabo solo se realizaban entre allegados a los jefes y no se tomaba nunca en cuenta a los demás empleados y empleadas. Se contaba con un organigrama, pero este estaba incompleto y no estaba aprobado por el Consejo Municipal, tampoco se contaba con un manual de funciones, la municipalidad carecía de una Visión y Misión institucional, también no poseía una política institucional de comunicación.

Adicionalmente los empleados y empleadas se sentían marginados, consideraban que no se daba cumplimiento de acuerdos a los que se llegaba, que no se les daba una orientación de forma adecuada para que realizaran su trabajo, que subestimaban a las mujeres, y que había falta de solidaridad entre empleados y empleadas.

También se consideraba que se daba una mala atención a los usuarios, que los empleados atendían sin amabilidad al público y peor si las personas eran del área rural, que no se fomentaba el espíritu de servicio y el trabajo en equipo, así como se consideraba que había falta de valores entre el personal.

Se reconocía que había mala comunicación, que no se comunicaba la información de las unidades, departamentos y direcciones, y que no había canales directos de comunicación entre unidades, departamentos, direcciones y administración municipal.

Existía la percepción por parte de los empleados municipales sobre que el concejo municipal, no se preocupan por los trabajadores y que los discriminaban al no tomarlos en cuenta en el trabajo de las comisiones del consejo municipal.

Así mismo, la población del municipio percibía a los empleados y empleadas municipales como personas prepotentes, discriminadoras y racistas.

La población consideraba que la administración municipal no informaba adecuadamente sobre el o los trabajos que realizaba, y que no tenía ningún medio con el cual se informará a la población en que se estaba invirtiendo el presupuesto municipal, y donde se diera a conocer todos los servicios que se prestan en la municipalidad y las formas de cómo la población podía accesar a ellos adecuadamente.

También se consideraba que en la municipalidad no se les orientaba para hacer sus trámites adecuadamente, se consideraba que la información que la municipalidad les enviaba por los medios de comunicación lo hacía en horarios incorrectos, por los medios incorrectos y con mensajes poco claros o que daban opción a confundirlos.

Realidad de la Municipalidad de Cobán, al Término de la Consultoría:

Los empleados y empleadas municipales, hoy cuentan con una mejor relación, existe una comunicación más fluida, se establecieron canales de comunicación entre unidades, departamentos, direcciones y administración municipal. La relación ha cambiado totalmente, ahora los empleados cuentan con un cronograma de reuniones mensuales, y semanales, que les ha permitido dar a conocer sus inquietudes y conocer las de sus demás compañeros, la relación con el Alcalde Municipal es ahora muy buena, el los escucha y ellos tienen la oportunidad de expresarle el sentir de los miembros de cada una de las dependencias.

La relación entre unidades, departamentos y direcciones es mucho mayor con las Comisiones del Consejo Municipal, existen mayores conexiones, se da participación a todos los sectores, las comisiones cuentan ahora con un mayor apoyo, que se ve traducida en mejores acciones que fortalecen al municipio.

El proceso de formación iniciado por medio de talleres, esta dando muy buenos resultados ya que los empleados se ven y se tratan de mejor forma, se reconoce la importancia del trabajo de las mujeres y se les respeta, se empieza a trabajar con sentido de equipo y se reconoce que todas las unidades, departamentos y direcciones son interdependientes y se reconoce que el servicio a la ciudadanía es el fin primordial de los empleados y empleadas municipales.

La Ciudadanía en general empieza a percibir de mejor manera el que hacer de los empleados y empleadas municipales, se prestan de manera más eficiente los servicios públicos, se atiende de mejor forma a la población, se respeta la multiculturalidad de las personas, se reconoce de mucho mejor forma el esfuerzo que la población rural hace para llegar a la municipalidad a realizar sus tramites, en general, se valoran y se respetan los derechos de las personas de mejor forma.

Los mensajes que se envían a la ciudadanía se realizan tomando en cuenta los horarios sugeridos por ellos mismos, utilizando la radio como medio efectivo y se utilizan los idiomas Q´eqchi´ y español, así como se ha puesto énfasis en buscar que los mensajes que se envían a la población sean claros y que capten la atención. Así mismo ahora ya se cuentan con una publicación mensual denominada BOLEMUNI, con el que se informa en que se invierte el presupuesto, los tipos de servicios y los requisitos que conlleva realizar algunos tramites en la municipalidad.

Se reconoció el 23 de marzo de 2007 por parte de los empleados y empleadas municipales que el Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local de USAID ha sido el único Programa de Cooperación Internacional que ha iniciado un proceso de apoyo, le ha dado seguimiento y ha concluido exitosamente lo que se ha propuesto, por lo cual se ha dejado las puertas abiertas y creado la expectativa de que en algún momento se les vuelva a apoyar en otros proyectos de fortalecimiento institucional.

Otras Acciones*:*

Complementario al apoyo para la elaboración de la Estrategia de Comunicación, el Programa desde el mes de junio de 2006, realizó los contactos con los personeros de la Cooperación de Dinamarca -DANIDA-, especialmente con su director señor Martín Lux, para ver la posibilidad de apoyar el trabajo que viene desarrollando el Señor Alcalde Municipal y su Corporación, para lograr financiamiento de proyectos estratégicos del municipio de Cobán.

Aunque no estaba contemplada esta actividad en los respectivos Términos de Referencia, ante solicitud expresa de la Dirección del Programa, esta consultoría, brindó el apoyo necesario para que la cooperación ofrecida llegase a concretarse

El proceso de acercamiento promovido fue tan exitoso que generó una serie de visitas de personeros de DANIDA al municipio, lo que promovió a lograr establecer un cronograma de actividades conjuntas entre DANIDA y la Municipalidad de Cobán, coordinadas por los señores Martín Lux, Fernando Coronado y Francisco Zurita por DANIDA y por la Municipalidad por el señor Alcalde Municipal Gustavo Adolfo Leal Klug, el señor Otto Chavarría Pérez, Concejal Primero y la Licda. Guadalupe de Rivera, Concejal Tercero y una comisión técnica integrada por la Dirección de Planificación Municipal, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Servicios Municipales y Dirección Financiera, para desarrollar las acciones acordadas.

Entre los logros ya concretos, en Febrero de 2007 DANIDA decidió apoyar con 40 millones de quetzales a la Municipalidad de Cobán, para desarrollar un proyecto de beneficio para aproximadamente unas 5,000 familias, en las colonias El Esfuerzo I, El Esfuerzo II, Chivencorral, Petet, CACIC, 5 de Junio,

Colonia el Maestro y Sachamach, el cual llevará los servicios de Agua Potable y Drenajes a todas estas colonias que durante más de 20 años han soportado la carencia de dichos servicios.

Y a 23 de marzo de 2007 una de las primeras acciones formales que se están llevando acabo es la realización del estudio técnico y ambiental, para el cual DANIDA ha destinado más de un millón de quetzales para su realización y que pretenden este terminado en agosto del presente año.

Información utilizada para el diseño de la estrategia:

Diagnóstico

a. Se determinó la situación de comunicación en la que se encontraba la municipalidad de Cobán, tanto a nivel interno, como externo.
b. Se tomó en cuenta al 90% de los empleados municipales,
c. Se determinó la muestra de la población (se tomó en cuenta la mayor cantidad de sectores para hacerla más representativa).
d. Se propusieron del instrumentos / cuestionarios para el diagnóstico.
e. Se validaron los instrumentos / cuestionarios.
f. Se Realizaron los Diagnósticos.

Empleados Municipales:

- Se tomó en cuenta al 90% de los empleados municipales.

Área Rural:

- La información se recabó en mercados comunitarios, obteniendo para ello la referencia de las fechas en las que las comunidades seleccionadas realizan su día de mercado, para planificar las visitas, estos datos los proporcionó la Municipalidad.
- Se trabajará con los COCODES, para lo cual la municipalidad proporcionó la información de las estructuras organizativas de las comunidades seleccionadas.

Área Urbana:

- Mercados
- COCODES del sector urbano, la municipalidad proporcionó la información sobre las organizaciones registradas en el área.
- Organizaciones de sociedad civil ubicadas en Cobán que tienen relación con el COMUDE y con los COCODES.

- Centro Universitario del Norte, USAC-CUNOR; estudiantes de las Universidades Mariano Gálvez, Galileo y Rafael Landívar.
- Magisterio Urbano de la ciudad de Cobán.
- Personas que solicitan servicios en tesorería, registro civil, registro de cédulas, y en sala de espera en audiencias con alcalde.

g. Se consolidó la información obtenida.
h. Se analizaron los resultados.

Políticas existentes

a. Se revisó la existencia de políticas institucionales y de acuerdos municipales existentes.

Organizaciones líderes

a. Se identificó a la organización sindical de los trabajadores municipales.
b. Se identificación las OG´s, ONG´s y entidades de cooperación internacional; que contaran con la capacidad, compromiso, credibilidad, influencia, cobertura y permanencia, para apoyar la estrategia de comunicación.

Capacidad de Comunicación

a. Se evaluó la disponibilidad, alcance y costo de los medios de comunicación masivos y de actividades en la comunidad.

Objetivos

a. Se Definió la audiencia, es decir a quién estamos dirigiendo las acciones.
b. Se Determinó el segmento del público que tendría la mayor probabilidad de responder a los diferentes mensajes.

Acciones propuestas e implementadas durante el proceso de construcción de la estrategia:

1. Convocatorias eficientes y por escrito de trabajadores de las diferentes direcciones y departamentos para reuniones de trabajo.
2. Reuniones de trabajo de direcciones y departamentos siguiendo un cronograma.
3. Se llevan memorias de reuniones.
4. Diseño de los modelos de Cartas de Reconocimiento a los empleados y empleadas por el buen trabajo desempeñado.
5. Diseño de Memos internos
6. Diseño de modelo de convocatoria para reuniones de cada departamento.

7. Diseño de modelo estandarizado de agenda, para las reuniones de trabajo.
8. Se desarrollo un modelo de Diploma para los reconocimientos.
9. Se generó un acuerdo para que todos los días lunes a las 7:30 horas se lleve a cavo una reunión con todos los jefes de departamento y directores municipales, con la presencia del señor Alcalde y/o el Concejal primero, en donde se definirán acciones conjuntas de trabajo y se presentarán resultados de los avances en la planificación municipal.
10. Se elaboró un manual de funciones para cada puesto de trabajo, con la colaboración del INFOM.
11. Se promovió el concurso del empleado del semestre, pidiéndole a todos los jefes de departamento y directores que hicieran sus respectivas propuestas, para otorgarle un reconocimiento público, y se logró definir entre todos los jefes y directores, como ganador al señor Mateo Tox, el cual trabaja como barrendero y que pertenece a la Dirección de Servicios Públicos, para lo cual se definió el día 15 de Septiembre para hacerle entrega de su reconocimiento, en un evento publico departamental en el que se premia a los mejores empleados de instituciones públicas en presencia de autoridades departamentales.
12. Se lleva acabo un proceso de socialización de la estrategia interna con los jefes de unidades y directores administrativos.
13. Se han iniciado los talleres de sensibilización y capacitación en los temas priorizados en el diagnostico, con el apoyo de instituciones locales, los cuales fortalecen a las personas con el animo de prestar un servicio más eficiente y con calidad humana a la ciudadanía que requiere los servicios municipales.
14. Se cuenta con una Visión y una Misión institucional, con el apoyo del INFOM.
15. Fue aprobada por el concejo municipal la creación de la unidad de Relaciones Públicas y de Información, la cual se encuentra en proceso de asignación de recursos, para realizar las contrataciones necesarias para su apertura.
16. Se cuenta ya con el apoyo de Promudel, ADP, EDECRI, COPREDEH, PDH y DEMI para la realización de los talleres de sensibilización a los empleados municipales en los diferentes temas detectados en el diagnostico.
17. Se determinaron los Medios de comunicación a utilizar y se identificaron los horarios adecuados en los que la información deberá llegar a la población.
18. Se cuenta ya con una propuesta de Política de Comunicación, avalada por la comisión de fortalecimiento municipal y por directores y jefes de

unidades administrativas, y que solo está pendiente de aprobación por parte del Consejo Municipal, para su operativización.

19. Se diseñó un Boletín informativo mensual en forma de trifoliar denominado BOLEMUNI.

Conclusiones

1. Al no existir una comunicación adecuada entre la administración municipal y los empleados se genera un proceso de acomodamiento en ambas partes, lo que provoca que los servicios y las obligaciones municipales se desarrollen de manera deficiente, perjudicando a la población.

2. El Departamento de Recursos Humanos es un vehículo clave para generar formación de calidad en todos los campos de acción municipal; con el propósito de fortalecer la institución. Por ello, es necesaria la participación activa de sus miembros en la búsqueda de mayor profesionalización y su involucramiento directo en las capacitaciones.

3. Todas las direcciones y jefaturas dentro de la Municipalidad son dependientes unas de otras, de esa cuenta, el trabajo coordinado y en función de equipo es la única forma para cumplir eficazmente con los servicios que se prestan.

4. La creación de la Unidad de Relaciones Públicas es necesaria para la Administración Municipal, ya que: a) se podrá generar una mejor relación con los medios de comunicación, estandarizando la información que desea que la población conozca; y b) será un medio de coordinación entre los empleados y funcionarios, para organizar mejor su trabajo.

5. El espacio físico que la municipalidad tiene actualmente para sus direcciones, departamentos y unidades ya no es acorde con las necesidades y demandas actuales de la población.

6. Es necesario que las municipalidades cuenten con una Política Municipal de Comunicación, que brinde los lineamientos en ese tema, tanto a nivel interno, como externo.

7. Las Comisiones de trabajo del Concejo Municipal, deben apoyarse en las Direcciones y Departamentos de la municipalidad para dar cumplimiento a sus fines, ya que el recurso humano está interesado en participar y aportar.

8. Si la prestación de servicios a la población es eficiente, la Municipalidad puede exigir de éstos que cumplan con sus obligaciones.

9. Los talleres realizados hasta el momento empiezan a dar sus frutos, pues se han monitoreado los diferentes servicios que se prestan por parte de la municipalidad, y la población percibe una mejor atención y un mejor trato a las personas.

10. Se cuenta ya con el ofrecimiento formal por parte de Promudel-GTZ y ADP de acompañar y apoyar la construcción de una estrategia de ética y valores con los empleados municipales.

Recomendaciones

1. Promover las alianzas con entes de cooperación nacional e internacional para fortalecer a la municipalidad en sus diferentes campos de acción. (Formación de Recurso Humano).

2. Promover la inversión municipal en formación de su Recurso Humano, desarrollar su propio equipo de capacitadores para dar formación a sus empleados, estructurar un programa de capacitación para todos sus empleados. (Aprovechando el Departamento de Recursos Humanos que tiene actualmente)

3. Promover una política salarial que genere certeza laboral, y que garantice capacidad de ejecución y administración municipal.

4. Para que tanto los empleados, como los funcionarios municipales puedan prestar un mejor servicio con calidad y con calidez, es necesario contar con: a) un programa de capacitación, para mejorar los conocimientos en los procesos y regulaciones; b) el equipo y suministros necesarios para realizar su trabajo y c) mecanismos de motivación e incentivos verbales y materiales.