



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Maestría en Comunicación Organizacional**  
**Práctica Profesional Supervisada**

**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional**  
**Para ActionAid Guatemala**

**Nancy Nineth Vásquez Almazán**  
**Carné 9620421**

Guatemala, octubre de 2017

## **Universidad de San Carlos de Guatemala**

### **Autoridades Centrales**

Rector  
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo  
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

### Escuela de Ciencias de la Comunicación

#### Consejo Directivo

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director

Mtro Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Lic. Mario Enrique Campos Trijillo  
Representantes Docentes

Pub. Anaite Machuca  
Per. Mario Barrientos  
Representantes Estudiantiles

Lic Jhonny Michael González Batres  
Representante de Egresados

M. Sc. Claudia Susana Molina Avalos  
Secretaria

#### Consejo Académico de Posgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director

Mtro Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Secretario

### **Terna examinadora**

Dr. Carlos Humberto Interiano  
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Mtro. César Augusto Urizar Méndez



# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 24 de octubre de 2017 USAC

**Orden de impresión**  
No. 20-2017 GAMP/Machq

Estudiante

**Nancy Nineth Vásquez Almazán**  
**Registro Académico No. 9620421**

Estimada Estudiante Vásquez:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ACCIONAID GUATEMALA”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un CD en formato PDF sean entregados en el Departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
MSc. Sergio Vinicio Morataya Garcia  
Director ECC



DIRECCION

  
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



DIRECCION DE POSTGRADO

c.c. Archivo



**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
OLVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

**Para efectos legales, únicamente la autora es la responsable del contenido de este trabajo.**

## Índice

Resumen	5
Introducción	6
1. Diagnóstico	7
1.1 Diagnóstico Situacional	7
1.2 Naturaleza de la organización	8
1.3 Líneas Estratégicas	9
1.4 Valores de la organización	10
1.5 Actividades principales	12
1.6 Actores internos y externos	13
1.7 Perfiles	18
1.8 Fundamentos Epistemológicos	26
1.9 Metodología Aplicada	33
1.10 Análisis Diagnóstico de Comunicación Interna	36
1.11 Análisis Diagnóstico de Comunicación Externa	45
1.12 FODA	52
1.13 Factores influyentes directos e indirectos	56
1.14 Propuesta de Soluciones	58
2. Estrategia de Comunicación	62
2.1 Justificación	62
2.2 Objetivos	64
2.3 Públicos Objetivo	65
2.4 Propuesta	68
3. Cronograma y validación	80
4. Conclusiones	82
5. Recomendaciones	83
6. Visión a Futuro	84
Referencias	85
Anexos	86

## **Indice de Gráficas**

Figura 1 Organigrama	17
Figura 2 Logo internacional global de ActionAid	46
Figura 3 Logo ActionAid United Kingdom	47
Figura 4 Logo ActionAid Italia	47
Figura 5 Arbol de Problemas	

## **Indice de Tablas**

Tabla 1 posibles soluciones	68
Tabla 2 problema 1 Debilidad comunicación externa	70
Tabla 3 problema 2 No hay tiempo para comunicación	71
Tabla 4 problema 3 Ruidos comunicación interna	72
Tabla 5 problema 4 Ruidos comunicación externa	73
Tabla 6 problema 5 ausencia de equipo	74
Tabla 7 problema 6 ausencia de especialización	75
Tabla 8 problema 7 no materiales impresos	76
Tabla 9 problema 8 no hay calendarización	77
Tabla 10 problema 9 no reconocimiento del trabajo	78
Tabla 11 problema 10 no hay herramienta de evaluación	79

## Resumen

El presente documento se compone de un Diagnóstico que hace un recorrido por la organización, analizando sus valores, el perfil del personal, la naturaleza de la organización así como los medios y canales preferidos para compartir la información a través de todas las personas miembros de la organización.

Por medio de un análisis realizado por la autora de este documento, utilizando una encuesta, y las herramientas Análisis FODA y árbol de problemas, se ha encontrado algunas deficiencias en el trabajo del departamento de Comunicación que tienen que ver particularmente con la falta de recursos de tipo tecnológico y tiempo del personal existente para poder elaborar más y mejores materiales de comunicación que promuevan el trabajo de la organización.

La presente estrategia de Comunicación planificada para ActionAid Guatemala tiene como finalidad atender y potenciar la incidencia del trabajo de la organización, de manera que pueda ser más efectiva en la ejecución de su estrategia de país.

Por medio de diferentes canales y medios estudiados según la audiencia a quienes están dirigidos los mensajes, se busca levantar el perfil de ActionAid a nivel nacional, teniendo como consecuencia una mayor efectividad en la lucha en contra de la pobreza y la desigualdad social.

Se busca atender cada una de las dificultades encontradas en el diagnóstico realizado con anterioridad, de manera que la comunicación pueda mejorar en todo aspecto y ser un departamento más eficiente, concediendo la importancia que tiene el mismo

## **Introducción**

A continuación se presenta el diagnóstico y estrategia de comunicación elaborado para ActionAid Guatemala. Este presente material tiene como finalidad contribuir a llevar a cabo las comunicaciones internas y externas de una manera mucho más eficientes y exitosas, que apoyen la ejecución de la estrategia de ActionAid Guatemala para el período 2027-2028.

El diagnóstico ha permitido encontrar aquellos elementos faltantes en una estrategia de comunicación, planificar, monitorear y evidenciar avances o retrocesos con los cuales se debe trabajar a partir de ahora.

De la misma manera, se presenta una estrategia de comunicación planificada para ejecutar en un año, que busca fortalecer la ejecución de la nueva estrategia, producir materiales audiovisuales y documentos impresos que sobre todo están presentando la nueva estrategia de ActionAid Guatemala, sus prioridades, retos y resultados.

El objetivo principal de esta estrategia es contribuir a que la nueva estrategia de ActionAid Guatemala pueda tener un apoyo exitoso de parte de las comunicaciones que se realizan a manera interna y externa. Que en lugar de ser un tropiezo, sean una herramienta eficaz de ayuda y difusión de la misma, además de enriquecer las solicitudes de financiamiento para la ejecución de los programas de país.

Para el final del año se utilizara una herramienta para medir el alcance de la estrategia y realizar una nueva comunicación tomando como base los resultados obtenidos en el año de ejecución que se propone.



# 1.Diagnóstico

## 1.1 Diagnóstico Situacional

### Ubicación Geográfica

*Action Aid* Guatemala se encuentra localizada en la zona 2 de la ciudad capital de Guatemala. La oficina había venido funcionando en varios lugares de la ciudad, pero tomando en cuenta cercanía con algunas otras organizaciones afines, precio y accesibilidad en este momento se encuentra ubicada en la zona 2. Esta situación podría cambiar en el próximo año.

Es importante mencionar que las organizaciones contraparte con las cuales *ActionAid* Guatemala labora, son quienes tienen presencia en las regiones del interior del país, donde ambas organizaciones trabajan. Actualmente *ActionAid* Guatemala apoya siete áreas de trabajo que se detallan: La Libertad Petén, Sayaxché Petén, El Estor Izabal, Izabal, Coatepeque Quetzaltenango, San Carlos Alzatate, Jalapa, Nahuala Sololá y una región en proceso de apertura Nebaj Quiché. (*ActionAid* Guatemala, 2014, presentación power point, 2014)

En cada una de las oficinas se llevan a cabo los proyectos y es *ActionAid* quien apoya su funcionamiento.

La representación del trabajo de *ActionAid* se encuentra entonces presente por medio de las organizaciones contraparte. Actualmente en el área de Petén no se está trabajando con una organización en particular, sino que se ha instalado una pequeña oficina de representación en La Libertad, desde donde se dirigen y realizan las operaciones del proyecto.

La ubicación física de la oficina juega un papel fundamental para ActionAid tanto a nivel de Guatemala como a nivel internacional. Mientras que las operaciones se encuentran en la oficina central en zona 2 si tienen como sede ciudad de Guatemala, como parte de uno de los países donde se destina el dinero que se recauda en las oficinas localizadas en Europa, Estados Unidos y Brasil. (Actionaid Guatemala, 2014, presentación power point)

## **1.2 Naturaleza de la Organización**

ActionAid Guatemala es una asociación guatemalteca sin fines de lucro afiliada a la federación internacional ActionAid Internacional que tiene presencia en más de 44 países alrededor del mundo. Su trabajo se enfoca en atender a la población empobrecida y laborar junto a ella para mejorar sus condiciones de vida.

La naturaleza de ActionAid la hace una oficina dedicada a la defensa de los Derechos Humanos y el trabajar para cambiar la situación de desigualdad y pobreza que padece la mayoría de la población, específicamente la población indígena del interior del país donde se concentran los más altos índices de pobreza y pobreza extrema. (Actionaid, 2017, Estrategia de País pp )

Su labor le confiere carácter de organización humanitaria, además de que no tiene fines de lucro, puesto que a pesar de que invierte cada año un presupuesto destinado a ejecutar proyectos productivos en las comunidades con las cuales trabaja, el dinero invertido viene de filiales donantes de varios países de Europa y Brasil.

El carácter de organización humanitaria y defensora de derechos humanos le confiere un prestigio a nivel nacional e internacional, aunque también genera ciertos problemas con aquellos que violentan los derechos humanos de una u otra manera.

No es una labor sencilla, pero se vuelve aún más respetable el esfuerzo por construir día con día algo mejor para las comunidades y los niños y niñas a quienes dedica su trabajo.

### **1.3 Líneas Estratégicas**

Con respecto a la Visión de ActionAid, su estrategia dice:

Un mundo sin pobreza e injusticia, en el que toda persona goce de su Derecho a una vida con dignidad ( Actionaid Guatemala, 2017, Estrategia de país)

ActionAid Guatemala se plantea ser una organización que trabaja por la sociedad civil con menos recursos y quienes necesitan asistencia urgente. de tal manera, es vital poder realizar una eficaz estrategia de comunicación que apoye estos procesos y que contribuya a mejorar la comunicación entre ellos mismos, pero también con la organización. El departamento de comunicación tiene entonces un desafío grande para conseguir hacer una estrategia que se comunique con varios públicos y la mayoría de ellos con escasos o nulos recursos tecnológicos.

La Misión de la organización es la siguiente:

“Trabajar con los pobres y los excluidos para erradicar la pobreza y las injusticias.” (ActionAid Guatemala, 2017, Estrategia de País)

Mientras que la visión puede observarse como una situación bastante ambiciosa, la misión ayuda a aterrizar la misma e ilustrar de qué manera se planea tratar de trabajar en junto a mucha población empobrecida proponiendo alternativas a los problemas que enfrentan día con día y que no les permiten desarrollarse y vivir plenamente.

También muestra que se ha hecho un análisis de las razones por las cuales la gente pobre sufre y de tal manera donde se puede trabajar para mejorar las condiciones de vida, por medio de proyectos y estrategias conjuntas.

#### **1.4 Valores de la Organización:**

- Respeto Mutuo: Reconocemos el valor innato de todas las personas y el valor de la diversidad
- Igualdad y Justicia: Nuestro trabajo debe asegurar la igualdad de oportunidades y Derechos, independientemente del origen racial y étnico, género, orientación sexual, edad, condición de VIH, color, inhabilidad, ubicación geográfica y la religión.
- Honestidad y Transparencia: trabajamos con la convicción de que la rendición de cuentas en todos y desde todos los niveles, permite la efectividad de nuestras acciones. Por esta razón somos responsables y abiertos en nuestros juicios y nuestra comunicación con otras personas.
- Solidaridad: con las personas pobres y excluidas, con quienes están desprovistos de poder y con las y los excluidos, lo que será nuestra única ruta en nuestro compromiso en la lucha contra la pobreza.
- Lealtad a nuestras convicciones. Que demanda de nosotras y nosotros la creatividad, la radicalidad, la audacia y la innovación –sin temer al fracaso- en la búsqueda de lograr el mayor impacto posible sobre las causas de la pobreza.
- Independencia de cualquier afiliación religiosa o partidaria
- Humildad en nuestra presentación, proyección y comportamiento, reconociendo que somos parte de una alianza más amplia de lucha contra la pobreza.

(Actionaid Guatemala, 2017, Estrategia de País pp)

Los valores presentados tienen mucha coherencia con la visión y la misión. Valores que son practicados en el interior de la organización, hacia las organizaciones contrapartes y con las comunidades con las cuales se labora.

Al momento de declarar que se es independiente de alguna afiliación, se refiere a que existe la libertad de actuar sin ningún sesgo forzoso.

Es principio la defensa y respeto de los derechos humanos y a la vez, a pesar de ser una organización prestigiosa también se mantiene el bajo perfil y se intenta darle protagonismo a las organizaciones comunitarias y a las comunidades quienes merecen tener una voz y voto para que sus demandas sean escuchadas.

Se promueve la diversidad, como diversa es la realidad del país, por lo cual, uno de los valores mencionados es el respeto, concerniente a las diferencias que puede haber entre unas y otras personas.

La justicia es promovida puesto que la desigualdad y la injusticia son dos elementos que se mezclan y que son las causas de muchas de las desventajas que provocan que las personas no puedan salir de la pobreza. Buscar lo que es igual y justo es natural.

La honestidad y la transparencia deben ser una de las reglas necesarias para funcionar dentro y fuera de la institución, puesto que estos son algunos de los primeros señalamientos que muchas veces significan la pérdida de la credibilidad y avances de una organización.

La solidaridad, esa forma de actuar desinteresada que permite dar sin esperar recibir nada a cambio sino sencillamente ponerse en el lugar del otro y considerar sus situaciones para comprenderle y además ponerse de su lado y apoyar su trabajo, es un gesto hermoso que cada vez se vuelve más extraño y que es necesario recuperar.

La lealtad debe practicarse, si se violan los derechos y se cae en ello se estará negando derecho a las personas con las cuales se trabaja.

La humildad es una práctica humana necesaria que permita aprender, conocer y vivir sin pretensiones y arrogancias que alejan a los seres humanos de su realidad. En el caso de una organización, las arrogancias en muchas ocasiones no permiten hacer un análisis objetivo de la realidad en la cual se desempeñan sus funciones.

## **1.5 Actividades Principales**

ActionAid Guatemala se dedica a la ejecución de programas enfocados en apoyar y acompañar a comunidades empobrecidas para ayudarles a mejorar sus condiciones de vida, de tal manera, por medio de las organizaciones contrapartes presentes en las áreas donde se ejecutan los programas, se apoya financieramente para que las comunidades puedan llevar a cabo proyectos comunitarios pequeños que mejoran las condiciones de vida de toda la población en una comunidad.

Además del apoyo financiero se hace apoyo estratégico asegurándose de que las comunidades conozcan sus derechos y sean capaces de gestionar ante las entidades estatales responsables, aquellos derechos que les han sido negados.

Además de dichos proyectos productivos o infraestructura se hace el seguimiento programático de los proyectos; asesoría y monitoreo se hace necesario para garantizar que los proyectos se están ejecutando, que el apoyo financiero y programático está llegando a las comunidades y que las familias se encuentran complacidas y apoyadas por el programa y la contraparte.

Este aporte a comunidades específicas es conocido como Programas Locales de Derechos puesto que están centrados en el apoyo a una comunidad en particular.

Además de este apoyo puntual a las comunidades, ActionAid Guatemala apoya mediante Programas Nacionales de Derechos, donde se apoyan organizaciones que tienen un efecto más amplio. En ese sentido se apoyan organizaciones como Comité de

Unidad Campesina CUC quienes tienen injerencia en las políticas públicas y siempre está luchando por los derechos de la gente campesina indígena o no del interior del país.

También se han apoyado organizaciones de mujeres y de jóvenes, organizaciones de periodismo y comunicación alternativa. Todo esto como propósito de hacer un impacto más amplio, que cumpla con los propósitos y objetivos planteados en las estrategias que ActionAid Guatemala ha elaborado. (Actionaid Guatemala, 2017, Estrategia de País)

### **1.6 Actores internos y externos**

Como actores internos encontramos a trece personas que trabajan directamente para ActionAid Guatemala, mismas que han sido detalladas en el organigrama que se presenta más adelante.

No existe un manual de funciones dentro de los roles que juega cada posición en la organización, de tal manera, se irán mencionando conforme se contó con la información recabada del organigrama.

Directora de País: Laura Hurtado Doctora en Ciencias Sociales que se especializa en estudiar la problemática agraria en el país que es un tema sin resolver desde siglos atrás.

Asistente de Dirección y de Recursos Humanos Vivian Gil se dedica a llevar la agenda de las reuniones de la dirección, Junta Directiva y Asamblea además los Recursos Humanos y prestar apoyo al departamento de patrocinio en la manera de lo posible.

Jefa de Finanzas Alida Mayorga, se encarga de manejar los presupuestos de ActionAid Guatemala y a la vez auditar el manejo de los fondos que se envían a cada una de las comunidades y a los programas que se apoyan a nivel nacional.

Contadora General Helen Cerna está encargada de la contabilidad de los ingresos y egresos de ActionAid Guatemala además de auditar, junto con la Jefa de Finanzas la ejecución de los presupuestos entregados a cada organización, programa y comunidad.

Gerente de Vínculos Solidarios: Wendy Pacay dirige el sistema de recaudación de fondos de ActionAid Guatemala apoyado por ActionAid Internacional, este departamento se encarga, mediante los mensajes a todos los donantes, mantener el presupuesto que ejecuta año con año la organización.

Gerentes de Programas (3 gerentes) los 8 programas locales de derechos localizados en Sayaxche y La Libertad Petén, Izabal y El Estor en Izabal, Sololá, Costa Sur, Alzatate Jalapa y próximamente Nebaj Quiché, son ejecutados por gerentes que acompañan los procesos de las comunidades.

Gerente de Vínculos Solidarios: Durante más de 9 años esta posición la ha desempeñado Wendy Pacay, quien tiene mucha experiencia en liderar exitosamente este proceso.

Oficial de Vínculos Solidarios y Comunicación: Nancy Vásquez dedica la mitad de su tiempo a escribir todos los reportes que se envían a los donantes y además crea todo tipo de materiales gráficos y audiovisuales para mejorar, fortalecer y mantener las comunicaciones dentro y fuera de la organización.

Auxiliar de Vínculos Solidarios Verónica Juárez es la Auxiliar que se encarga de asegurar la entrega de toda las cartas que envían a los más de 8,000 donantes que tiene ActionAid Guatemala, se dedica específicamente a esa tarea y es mano derecha de la Gerente de Vínculos Solidarios.



#### Asistente de Contabilidad

Daniel Lucas se encarga de apoyar a la contadora en todas las actividades concernientes en auditar la ejecución de los presupuestos y la contabilidad de la oficina de ActionAid Guatemala, que aunque es una organización pequeña necesita el manejo exacto de las contabilidades.

#### Secretaria Recepcionista:

Cindy García recibe toda la correspondencia y se encarga de la administración apoya a la Jefa de Finanzas y a la Contadora en sus funciones además de llevar la recepción y entrega de documentos importantes como los informes, etc.

#### Conserje y Piloto. Joél Jiménez

Se encarga de mantener limpia y ordenada la oficina, así mismo hacer todo tipo de mandados y maneja los vehículos de la oficina cuando se hace necesario.

(Actionaid Guatemala, 2017, archivo de personal)

Los actores externos se dividen en los siguientes:

**Filiales donantes:** las filiales donantes son las representaciones de ActionAid en los diferentes países que hacen las donaciones financieras anuales para el funcionamiento y ejecución de programas en Guatemala. Las mismas se encuentran localizadas en Inglaterra, Italia, Grecia, Brasil. Aunque AAI tiene presencia en más países únicamente son estas cuatro filiales las que financian a Guatemala. La función principal de dichas filiales es gestionar fondos y enviarlos a los programas como Guatemala. Mantienen una comunicación constante para la elaboración de los reportes a nuestros donantes amigos y para el envío de correspondencia.

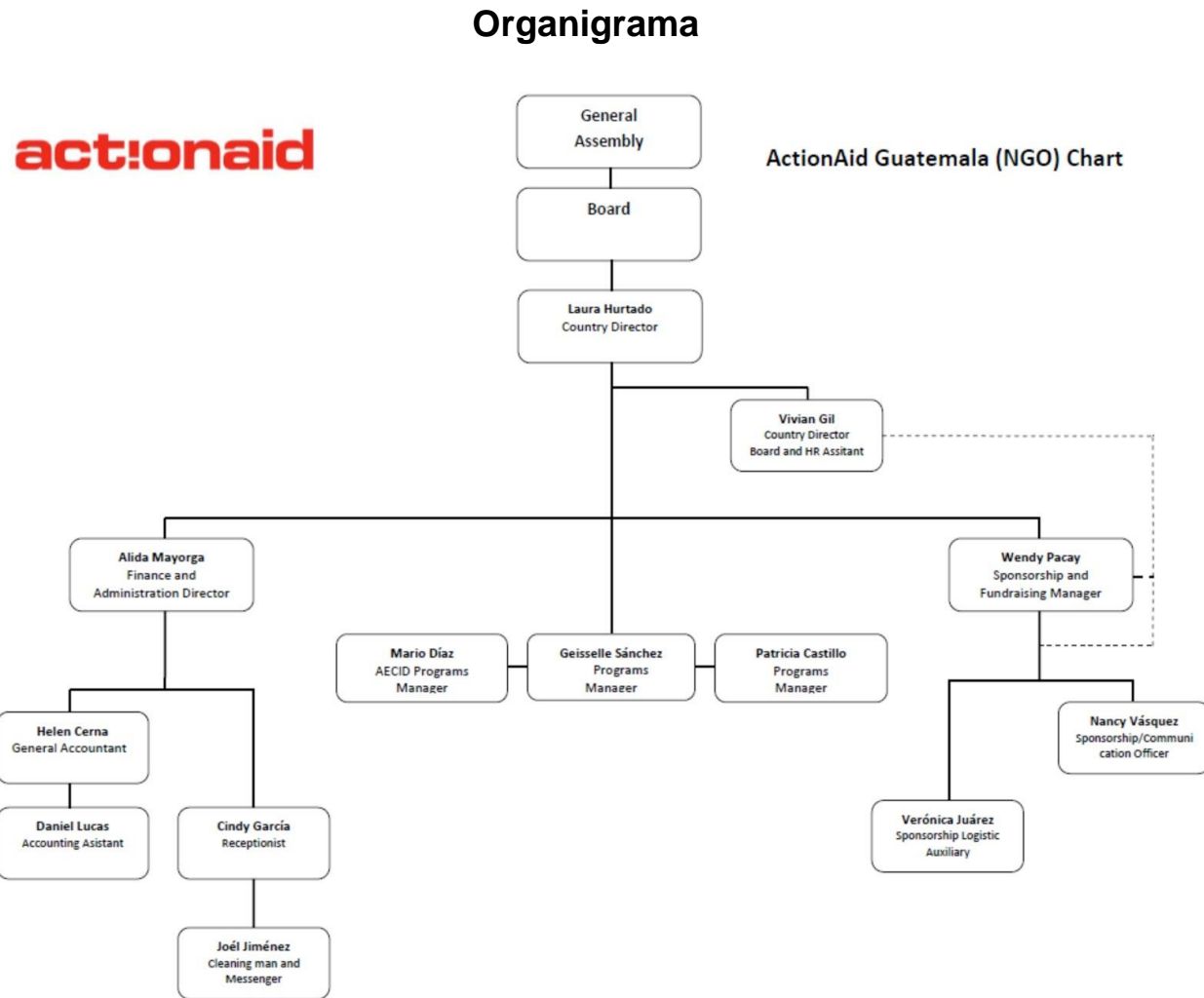
**Organizaciones Contrapartes:** Son las asociaciones con las cuales ActionAid Guatemala trabaja para llevar a cabo la ejecución de los proyectos planificados en las comunidades. Estas son según su ubicación geográfica: Ixqik en Petén, Fundación

Guillermo Toriello en Izabal y El Estor, Asodemna en Jalapa, CUC en Coatepeque, Vivamos Mejor en Sololá, Fundamaya en Nebaj, Quiché.

**Comunidades:** Todas las personas hombres, mujeres y niños y niñas con quienes trabajamos, quienes también ponen su tiempo, voluntad y determinación para llevar a cabo los proyectos que les permitan mejorar sus condiciones de vida de manera integral, que alcance a toda la comunidad y sea más duradero.

Son campesinos y campesinas indígenas o no que se dedican a salir adelante y que están dispuestos a trabajar junto con la organización contraparte y Actionaid Guatemala para construir los proyectos que se quedan con las comunidades y contribuyen a su bienestar en muchos sentidos, tanto para niños y niñas, como con los adultos

Figura 1



Fuente: ActionAid Guatemala, 2017 Estrategia de País.

## **1.7 Perfiles del personal**

### **Directora de País**

Académica y experiencia:

- Nivel académico de post grado en ciencias sociales o estudios de desarrollo o en un campo relacionado
- Por lo menos 10 años de trayectoria comprobada liderando y administrando instituciones y programas de desarrollo, siendo parte de movimientos sociales o con participación activa en la sociedad civil
- Experiencia comprobada en planificación estratégica y de largo plazo para asegurar que los planes operativos y actividades encajan con los fines de la organización
- Experiencia en gobernabilidad institucional y trabajo con Juntas y Asambleas

### **Asistente de Dirección Junta Directiva y Recursos Humanos:**

Académica y Experiencia:

- Secretaria Bilingüe y/o con estudios en Administración y RRHH
- Fluidez verbal y escrita del idioma Inglés
- Mínimo dos años de experiencia en puestos similares
- Manejo de Windows, Outlook y operación de equipo de oficina
- Buenas relaciones interpersonales
- Iniciativa y capacidad para tomar decisiones
- Capacidad de organizar y planificar su trabajo con iniciativa en base a lineamientos generales y de compromisos de múltiples relaciones
- Identificación con la misión, valores y los objetivos institucionales de ActionAid
- Identificación con el trabajo de organizaciones de desarrollo

También debe tener fluidez de palabra y comprender el pensamiento de la directora para poder, en algunas ocasiones, tomar las decisiones que sean necesarios.

## **Gerentes de Programa**

### **Especificaciones de la persona**

- Graduada (o) o con estudios universitarios avanzados en área social relacionada al desarrollo
- Tres años de experiencia en proyectos de desarrollo e incidencia en el contexto nacional y en organizaciones, coaliciones u organismos de desarrollo
- Experiencia en diagnósticos, planificación, presupuestos, monitoreo de programas, proyectos de corto y largo plazo
- Experiencia en la aplicación y capacitación en metodologías y técnicas participativas
- Experiencia y compromiso con la equidad de género
- Inglés de nivel medio (comprensión, lectura, escritura y conversación)
- Manejo de Windows, Microsoft Office, Excel y Correo Electrónico
- Capacidad de redacción, análisis y síntesis
- Disponibilidad de viajar tanto al interior como al exterior del país
- Capacidad de gestión y experiencia de trabajo en equipo

Dirigir la forma en la cual se hará la inversión de los fondos entregados a las organizaciones contrapartes y a las comunidades no es una tarea fácil, requiere entendimiento y precisión, además de experiencia en programas de desarrollo que permitan utilizar los fondos de la mejor manera y lograr un cambio duradero y significativo para las comunidades, en la lucha por mejorar sus condiciones de vida.

### **Directora de Finanzas y Administración**

- Graduada (o) Universitaria (o) o currículo cerrado en Contaduría Pública o Economía
- Mínimo cuatro años de experiencia en puesto a nivel de Dirección Financiera, de acuerdo a las funciones principales del puesto
- Excelentes conocimientos de programas de sistemas contables computarizados y disponibilidad de aprender nuevos

- Experiencia en elaboración de presupuestos e informes financieros, de preferencia en relación a organizaciones sociales y de cooperación
- Sólida experiencia en diseño, establecimiento y monitoreo de sistemas de gestión financiera, controles y sistemas contables
- Experiencia en capacitación y formación de personal en administración y manejo financiero
- Capacidad de gestión
- Nivel intermedio en Idioma Inglés
- Disponibilidad de viajar al interior y al exterior del país.
- Experiencia de trabajo en equipo

Manejar los fondos de la organización, tanto aquellos que se entregan a las organizaciones contrapartes, como aquellos que se quedan en los fondos institucionales no será una tarea fácil, puesto que requiere habilidad de tomar decisiones y priorizar áreas de trabajo, además de tener la capacidad de promover el manejo de fondos de manera que se cumplan los propósitos establecidos aún con la reducción de fondos en muchos casos.

### **Contadora General y Administradora**

Los candidatos deben poseer:

- Dos años mínimo de experiencia en puestos similares en el sector ONG.
- Excelente comunicación interpersonal
- Excelentes conocimientos de base de datos, programas de sistemas contables
- computarizados y de hojas electrónicas.
- Experiencia en la elaboración de Informes
- Capacidad de gestión y experiencia de trabajo en equipo
- Identificación y afinidad con los propósitos y objetivos de la Organización.
- Disponibilidad de viajar al interior del país

- Disponibilidad para aprender nuevos Sistemas Financieros/Contables, Institucionales y de computación
- Conocimientos de leyes fiscales y laborales. La contadora, de igual manera, se encarga de llevar la contabilidad de la organización, desde lo interno hacia las organizaciones contrapartes, debe llevar al día los informes financieros requeridos por ActionAid Internacional, los informes que requiere cada una de las afiliadas donantes en Reino Unido, Italia, Grecia y Brasil.

Asimismo, debe requerir los informes financieros de cada organización a la cual se entrega los fondos, y llevar una auditoría de cada uno, según sea necesario.

### **Oficial de Contabilidad**

- Dos años mínimos de experiencia como Contador (a)
- Experiencia en Auditoria
- Excelentes conocimientos de base de datos, programas de sistemas contables computarizados y de hojas electrónicas
- Experiencia en la elaboración planes e informes de auditoría, análisis de procesos contables y aplicación de controles internos
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y en equipo
- Identificación y afinidad con los propósitos y objetivos de la organización
- Disponibilidad de viajar al interior del país
- Disponibilidad para aprender nuevos sistemas financieros/contables, institucionales y de cómputo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Habilidad de comunicación oral y escrita
- Actualizado en leyes fiscales
- Conocimientos del idioma inglés (sería una ventaja)
- Oficial de contabilidad asiste directamente a la Contadora y Jefa de Finanzas, para poder entregar todos los informes y auditar todos aquellos que sea necesario. También lleva un inventario de equipo y bienes de la

organización dentro de la oficina, con el fin de preservar los recursos y mejorar al máximo la utilización de los mismos.

### **Recepcionista**

Debe poseer las siguientes capacidades:

- Título de Secretaria Bilingüe
- Un año de experiencia en organización de desarrollo
- Manejo de Office (principalmente Word y Excel)
- Manejo de correo electrónico e internet
- Conocimientos intermedios de idioma Inglés
- Destreza en archivo y catalogación de documentos
- También debe poseer valores, actitudes y comportamientos adecuados
- Identificación con la misión, los valores y los objetivos institucionales de ActionAid
- Identificación con el trabajo de organizaciones de desarrollo
- Iniciativa, actitud positiva y responsabilidad
- Discreción y confidencialidad
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Capacidad de trabajo en equipo
- Buenas relaciones humanas
- Puntualidad

Recepcionista desempeña como asistente de la sección administrativa de la organización, puesto que se encarga del archivo oficial de la organización, del mantenimiento de la organización

### **Conserje y Mensajero**

Debe poseer las siguientes capacidades

- Mínimo Sexto grado de Primaria
- Diploma (s) de capacitaciones técnicas acorde al puesto
- Experiencia mínima de dos años en puesto similar
- También debe poseer valores, actitudes y comportamientos adecuados



- Identificación con la misión, los valores y los objetivos institucionales de ActionAid
- Identificación con el trabajo de organizaciones de desarrollo
- Iniciativa y responsabilidad
- Discreción y confidencialidad
- Colaboración
- Orden
- Limpieza
- Capacidad para seguir instrucciones
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Capacidad de trabajo en equipo
- Buenas Relaciones Humanas
- Se encarga del orden y limpieza de cada una de las oficinas, de hacer las diligencias que le sean encargadas como mensajero y como piloto en la medida de lo posible

### **Gerente de Vínculos Solidarios**

- Bilingüe Inglés – Español; trilingüe sería un agregado
- Conocimiento y experiencia en la gestión de fondos y promoción institucionales
- Capacidad y experiencia en la formulación de propuestas y reportes y realización de exposiciones o presentaciones de los mismos
- Experiencia en planes y proyectos de entrenamiento de personal
- Conocimientos y habilidad para el manejo de paquetes de computo (Word, Excel, Power Point, Internet, Correo Electrónico) y bases de datos
- Experiencia de administración de personal
- Experiencia y disposición de trabajo en equipo y construcción de equipo
- Disposición para viajar al interior y exterior del país
- Excelente comunicación interpersonal

La Gerente de Vínculos se encarga de la información que se le envía a los donantes, por lo tanto, debe tener una formación que le permita entregar información de calidad, oportuna y atractiva, que haga que los donantes quieren seguir trabajando con nosotros, a través de los mensajes enviados de parte de niños y niñas y las historias de impacto en las comunidades, es decir, historias o relatos que cuentan de qué manera han mejorado las circunstancias en la comunidad y a nivel familiar.

### **Oficial de Vínculos Solidarios**

- Estudios universitarios en comunicación escrita o área social
- Por lo menos tres años de experiencia en trabajo de comunicación escrita/ área social
- Nivel alto del idioma Inglés
- Manejo básico en fotografía
- Conocimiento de Word, Excel y Base de Datos
- Capacidad para aprender otros sistemas de software
- Disponibilidad de viajar al interior del país mensualmente
- Conocimiento e identificación con la realidad rural de Guatemala. Especialmente la de las mujeres indígenas
- Capacidad de trabajar bajo presión de forma organizada y responsable
- Capacidad de trabajo en equipo
- Tener iniciativa en el trabajo. Capacidad para entablar buenas relaciones interpersonales

La oficial de vínculos solidarios divide su tiempo en la elaboración de reportes para los donantes y la función de comunicadora de la institución, esta última requiere preparación y entendimiento de las áreas de trabajo de ActionAid Guatemala y el punto de vista en cuanto a situaciones de nivel social que requieren tener un pronunciamiento de parte de la organización.

### **Auxiliar en Vínculos Solidarios**

- Estudios en diversificado
- Por lo menos dos años de experiencia en trabajo similar
- Manejo básico de computación (Windows, Excel)
- Acostumbrado a trabajar por resultados y metas establecidas
- Capacidad de trabajar bajo presión en una forma organizada y responsable.
- Disponibilidad inmediata para asumir el cargo
- Capacidad para aprender sistema de software – NK
- Estar identificado (a) con las necesidades de la población en el área rural de Guatemala
- Tener iniciativa en el trabajo
- Capacidad para entablar buenas relaciones de trabajo y coordinación entre las personas a quienes les debe de reportar

## 1.8 Fundamentos epistemológicos

La comunicación se conceptualiza como el conjunto de formas y medios a través de los cuales los individuos ejercen su capacidad de relación entre sí y su entorno. En cuanto a la actividad humana, la comunicación puede entenderse como el proceso mediante el cual las personas dan cuenta de su existencia y se abre al exterior en busca de contactos y respuestas (Arana, 2009, pág. 25)

La comunicación es entonces una parte esencial de la supervivencia y desarrollo de un individuo, ella determina su interacción y crecimiento. Cada idea, emoción y acción no se desarrolla aisladamente, sino que se da bajo la influencia del mundo y las personas que le rodean.

Si nos situamos en los seres humanos, la comunicación cobra considerable importancia, puesto que esta se ha convertido en el pilar sobre el cual se constituye la organización social y el desarrollo de las sociedades modernas. En la actualidad, las redes sociales y toda la tecnología disponible han permitido que la importancia, influencia y poder de la comunicación se potencialice.

Siendo la industria y las organizaciones compuestas mayoritariamente por seres humanos, la importancia de la comunicación a nivel organizativo no disminuye, al contrario, cobra singular relevancia.

La comunicación que se ejerce en las instituciones de toda índole es conocida como comunicación organizacional. Como dice García Robledo:

“La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la

organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivo (García R., 2012, Comunicación Organizacional, p.29)

A esta definición debe ponerse mucha atención, puesto que los mensajes fluyen cotidianamente dentro de la organización y se difunden en diversos medios, sin que muchas veces haya sido planificada.

Esta situación puede ser un arma de dos filos, puesto que, si dicha información no ha sido planificada, no hay ningún control sobre la misma y puede generar una crisis a lo interno y en el peor de los casos a nivel externo.

Otra de las definiciones expuestas anteriormente la define como el conjunto de métodos y técnicas que se utilizan para conseguir resultados. En este momento si se ha realizado una planificación y se ha planteado expectativas de resultados al difundirla, puesto que también se ha medido al público para quien esta dedicada.

Antes de hablar de la forma en la que se da la comunicación en la organización es importante entender de que se trata la comunicación interna. Horacio Andrade en su libro “Comunicación Organizacional Interna” se expresa de la misma como:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

De la misma manera en que se ejemplifica dichos ejes que componen cualquier proceso comunicacional, también se debe mencionar que cada proceso comunicacional dentro de una empresa u organización puede ser ascendente, descendente, horizontal o vertical. Estas especificaciones y su función deben de estudiarse y no dejarlas pasar desapercibidas, puesto que solo de esa forma se podrá saber de qué manera están funcionando las comunicaciones, y sobre todo si están siendo efectivas o no.

La comunicación ascendente es aquella que se genera desde los puestos bajos en el organigrama de la empresa hasta los puestos de mando o ejecutivos. Rara vez se da de manera informal. Existe burocracia para lograr que esta comunicación fluya, por tal razón, es difícil que obtenga resultados efectivos y duraderos.

La comunicación descendente es aquella que se da desde los mandos altos de la empresa hacia los empleados en las escalas más bajas según el organigrama de la organización. Esta comunicación regularmente se ejerce por medios que se han instalado específicamente para esa función y que muchas veces alcanzan a la mayoría de las personas.

La comunicación horizontal se trata de aquellos mensajes e información que son transmitidos entre las personas que tienen los mismos puestos o bien en la misma escala dentro del organigrama. Esta comunicación suele ser muy informal y genera complicidad y compañerismo muchas veces entre los empleados.

Finalmente, la comunicación vertical también se ejerce desde arriba hacia abajo de la escala de los empleados y la función de comunicar se ejerce más fuertemente desde los mandos altos o gerenciales hacia los empleados en la primera escala del organigrama.

Mas allá de hablar de una comunicación externa, es una conducta externa, con todo el comportamiento de la organización “hacia afuera” con los diferentes públicos con los cuales se relaciona. La conducta externa puede estar estructurada en: a) comportamiento comercial b) comportamiento institucional. (Capriotti 2009 p. 90)

El comportamiento comercial se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto a su sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores o usuarios actuales y potenciales, o con todos aquellos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los mismos.

Si tomamos el comportamiento comercial como un elemento comunicativo, la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades solamente de comunicación que la organización desarrolla (la visión restringida de la comunicación: la comunicación como la cuarta P del *marketing*, la *Promotion*) sino que también debe tener en cuenta que toda la actividad del marketing es una acción de comunicación (visión amplia de la comunicación: *marketing communications*), es decir, el *marketing* como proceso de comunicación con el mercado, escuchando a los consumidores a través de las investigaciones de mercado que se realizan y comunicando a los consumidores o usuarios a través de sus diferentes políticas de marketing (producto, precio, distribución y por supuesto, promoción).

El Comportamiento Institucional tiene su primera y más directa expresión en el contacto directo de la Organización con las personas (Institución[Organización] Públicos). Esta es una relación directa y “personal” en la que los públicos pueden “comprobar” el comportamiento de la organización en cuanto tal, como sujeto social. Esto se da en acciones tales como las visitas a la entidad por parte de colectivos de personas (donde se les “explica” cómo es la organización), en la organización de actividades y actos, como aniversarios, inauguraciones, premios, debates públicos, seminarios, conferencias, etc. (en los que los públicos pueden

observar la posición o las ideas de la organización) o incluso en la participación en ferias de muestras (en las que la organización se presenta como tal, y se relaciona como institución).

Según Horacio Andrade, muchas veces la función del comunicador organizacional no se entiende, y por lo tanto no se valora, por que muchas veces se concibe a si mismo como hacedor de medios y piensa que su papel fundamental es mantenerlos llenos de información, sin importar si ésta satisface o no necesidades reales tanto de los públicos a los que se dirigen como de la propia organización.

En este sentido, es fundamental que la persona que dirige o desempeña el papel de la comunicación en la organización esté consciente que su meta principal es Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Andrade,2005, pp 40)

En este sentido, se debe tener claro el objetivo, no solamente de la persona que dirige el departamento, sino cada uno de los trabajadores de la organización deben estar claros de este objetivo, para que al momento de desempeñar el papel de comunicador de la organización en un evento en el cual deba representarla, deba distribuir el mensaje de la mejor manera y centrado en alcanzar el objetivo que cada uno debe plantearse.

### **Diagnóstico y Estrategia de Comunicación para una organización**

Teniendo claro cuales son los papeles que debe jugar la comunicación a nivel organizacional, entonces se hace fundamental para el (la) comunicador (a) poder llevar a cabo un análisis y propuesta que permita mejorar, ayudar y difundir la comunicación de la organización, tanto interna como externa.



En este sentido, se realiza un Diagnóstico que identifique no solamente aquellos elementos en los cuales la organización acierta en el manejo de sus comunicaciones, sino principalmente, aquellos errores que más que contribuir, minan el camino de la comunicación para cumplir su función.

“Un diagnóstico de comunicación consiste en el reconocimiento de la situación actual de la organización, en todas sus áreas y los distintos grupos que las conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación, y así generar cambios en ella” (Sánchez Xiomara, 2017, presentación en Prezi.com)

Este diagnóstico puede privilegiar o priorizar el diagnóstico a nivel interno o a nivel externo, dependiendo de los objetivos que se plantee.

Existiendo dos tipos de diagnóstico, interno y externo. En cuanto al diagnóstico externo se subdivide también en dos tipos: de medios y de interlocutores

El diagnóstico externo de medios significa centrarse en la massmediación y la importancia que tiene en todo tipo de organizaciones, se incorporan conocimientos sobre los lenguajes y contenidos.

El diagnóstico de interlocuciones, se llama también diagnóstico comunitario y se refiere a reconocer y respetar la percepción y la cultura de la gente, o de la población objetivo de la institución, para luego desarrollar una estrategia de comunicación institucional. (Sánchez, X, 2017, Diagnóstico de Comunicación, presentación prezi.com)

En este sentido, se ha decidido realizar un diagnóstico más orientado a las interlocuciones, puesto que tomando en cuenta las características de ActionAid Guatemala, su misión, visión y valores, esta definitivamente dedicada a la

población y su cultura, por lo cual, se considera mucho más adecuada esta percepción y planificación posterior.

## **Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado. Este periodo va a ser amplio -cuatro años por ejemplo-, y será operativizado por planes anuales que gradúen la consecución de los objetivos generales mediante objetivos específicos a más corto plazo, y establezca un calendario de actividades a desarrollar. Abarca un abanico muy amplio de aspectos y tareas que van desde la imagen corporativa hasta la gestión de medios, pasando por las relaciones públicas o la corrección de textos. (bolunta.org, 2017,/ manual-comunicación)

Tomando en cuenta esta definición de Estrategia, se realizará una planificación que conlleve todos los elementos anteriormente mencionados, con el afán de realizar la misma de manera eficaz y duradera, que tenga la capacidad no solamente de transmitir un mensaje a los públicos, sino que aporte y fortalezca los objetivos organizacionales, haciéndolos del conocimiento de los públicos internos y externos.

La estrategia presentada en este documento se basa en los resultados del diagnóstico que permite conocer de mejor manera la organización, objetivos, públicos y las principales metas trazadas para el próximo ciclo, con lo cual, se pueda realizar una comunicación efectiva sin desviar la atención o tergiversar la información que se desea enviar.

## **1.9 Metodología aplicada**

### **Planteamiento del problema**

La comunicación en ActionAid Guatemala es un elemento postergado a segundo plano, según se ha podido observar en la planificación y ejecución de las actividades anuales, la comunicación, como elemento de funcionamiento se ve limitada puesto que no se cuenta con personal suficiente para dedicarse 100 % a la misma, además de que se carece de recursos financieros para mejorarla.

La comunicación tiene algunas ventajas, como el hecho de pertenecer a una federación, puesto que de esta manera se encuentran muchas herramientas y plantillas que permiten facilitar las actividades comunicativas. Aun así, todavía se hace necesario dedicar más esfuerzos y recursos a este departamento, que puede determinar el éxito o fracaso de la estrategia de país, si son manejadas de forma equivocada.

Teniendo más de 20 años de presencia en el país, ActionAid Guatemala ha mantenido un perfil bajo dando protagonismo solamente a las organizaciones contrapartes con las cuales ha trabajado y perfilándose como un apoyo concreto, sin buscar sobresalir o ser mencionado a lo largo de los años.

A nivel interno, solamente hay una persona que se dedica 50% a la comunicación interna y externa, puesto que debe velar como función principal, por la redacción y envío de reportes sobre los impactos a las comunidades y a los niños y niñas que apadrinan. De tal manera, este tiempo se ve muy reducido, al ser relegada la función de comunicadora institucional a segundo plano.

Sin embargo, parte de la estrategia de ActionAid Guatemala es tener incidencia en los tomadores de decisiones, como premisa para luchar por erradicar la pobreza y la injusticia, por lo tanto, se haría necesario también tener cierta presencia percibida por el público, para tener una incidencia y generar opinión pública crítica.

Regularmente se piensa que la persona nombrada como comunicadora en una institución es la única encargada de realizar esta función, sin embargo, cada una de las personas miembros de la organización deberán asumir una función que le permita aprender a manejar sus comunicaciones, una vez haya recibido alguna inducción que le permita manejarlas de mejor manera.

¿Es la comunicación realizada dentro y fuera de ActionAid Guatemala la adecuada para funcionar y ejecutar su estrategia exitosamente?

### **Herramientas de recolección de información y análisis**

A continuación se describe las herramientas con las cuales se obtuvo la información precisa para realizar el diagnóstico comunicacional.

**Observación:** Al estar dentro de la oficina y participar día con día de las herramientas como correo electrónico, teléfono, boletín interno, reuniones de personal y demás formas de comunicación, se realizó un primer acercamiento a un diagnóstico, al tener la posibilidad de describir que nivel de efectividad tienen dichos medios.

**Encuesta:** Se realizaron entrevistas a personas claves dentro de la organización, que faciliten el conocimiento de los medios formales e informales de comunicación y la efectividad que tienen. Además de eso, también se plantea considerar sugerencias obtenidas durante la entrevista para enfrentar crisis y mejorar la comunicación en todos los ámbitos.

Se ha determinado realizar una investigación descriptiva que se enfoque en conocer la comunicación que ya se realiza al interno de la organización y hacia sus audiencias, para que una vez analizada se pueda proponer cambios, mejoras o análisis comparativos, con los cuales dicha comunicación organizacional cumpla sus objetivos.

**Análisis FODA:** Una vez se hayan realizado la recolección de información, se llevo a cabo un análisis FODA donde se pueda valorar aspectos negativos y positivos que influyen y se desarrollan en la comunicación de la organización. Esta técnica de análisis no solamente facilita la construcción de un diagnóstico, sino que además es la mejor herramienta para conocer formas de salir de las crisis y aspectos negativos que no contribuyen con la mejora de las comunicaciones.

Se hizo este recorrido diagnóstico mediante estas herramientas, primero para evaluar la comunicación interna, sus mensajes, canales, herramientas y efectividad, luego conocer la comunicación externa y su efectividad en los diferentes públicos, con lo cual, hacer un análisis completo de la efectividad o fracaso de la comunicación organizacional de ActionAid Guatemala.

Se ha determinado que se realizará un enfoque mixto puesto que se sirve del análisis cuantitativo y cualitativo para encontrar aquellos puntos que hablen sobre la calidad de dicha información y finalmente el éxito o fracaso de dichas comunicaciones, para poder eliminarlas y crear algunas nuevas o bien mejorar las ya existentes.

## **1.10 Análisis Diagnóstico de comunicación Interna**

### **Análisis de la comunicación interna**

ActionAid Guatemala ha instalado canales de comunicación interna con el afán de acceder horizontalmente a la información que es necesaria para cada uno de los empleados de la misma. La tecnología ha sido muy bien aprovechada puesto que todos los trabajadores tienen acceso constante a la red interna de la organización, al internet y a un correo electrónico organizacional que le permite acceder a la agenda de contactos a nivel nacional e internacional, lo que también es una gran ventaja para facilitar los procesos de trabajo a través del apoyo de la federación de la cual se es miembro.

De la misma manera, la misión, visión, valores y principios de ActionAid internacional son compartidos con la persona recién ingresa a la organización, puesto que debe ser conocida y compartida para que pueda trabajar en la organización.

Cuando una persona ingresa a trabajar a ActionAid Guatemala, recibe información acerca de la organización proporcionada, especialmente por quien es su jefe inmediato, quien se encarga de preparar a quien ingresa al trabajo que va realizar.

A partir de allí, el intercambio de información continúa según los medios destinados para la misma, que se detallaran según se vaya abordando cada flujo de información que se da.

### **Comunicación ascendente**

Esta información se da a través de los diversos medios disponibles, los cuales han sido instalados para hacer la comunicación más fluida y eficaz entre cada una de

las personas sin importar su rango. El primer medio del que se debe hablar es el correo electrónico.

El correo electrónico es institucional y se inaugura para la persona al momento de iniciar su relación laboral. Este le pertenece a la organización, el mismo es cancelado al momento de que la persona termina su relación laboral.

Dentro del correo electrónico es posible comunicarse a cada una de las dependencias y cada una de las personas dentro de la institución, la comunicación ascendente se lleva a cabo en esta vía puesto que es posible comunicarse con cada una de las personas a nivel nacional e internacional, puesto que se tiene acceso a un directorio nacional e internacional con el que se puede contar para dirigir la información a quien corresponda.

### **Reuniones mensuales de todo el personal**

Mediante las reuniones que se llevan a cabo cada mes, las personas y departamentos hacen un informe de actividades y la planificación de resultados que se esperan para el siguiente período.

La Directora de la organización se informa de todos los detalles de cada uno de los departamentos y hace las preguntas que surjan para intervenir, según lo considere, para hacer sugerencias o solicitar más información según sea necesario.

### **Reuniones por departamento por mes**

Cada uno de los departamentos sostiene una reunión mensual en la cual la persona hace informe de los resultados de las tareas que ha tenido asignadas, las mismas son evaluadas por su jefe inmediato y recibe instrucciones de cuáles deben ser las acciones que tomar para continuar de una manera exitosa con cada una de las tareas.

La hora, fecha y lugar de la reunión es decidida por el jefe inmediato de cada departamento.

### **Llamadas telefónicas**

También se cuenta con el teléfono como un medio muy eficaz al momento de coordinar acciones e informar sobre el trabajo de campo, dada la naturaleza del trabajo se hace muy necesario contar con este medio en el momento en que se encuentre la persona que envía la información en alguna de las regiones donde ActionAid Guatemala trabaja.

### **Reportes escritos**

Una vez se lleva a cabo un viaje, regularmente se realiza un reporte donde se monitorea el trabajo de campo y se conoce algunas otras acciones que pueden mejorar o que puedan generar crisis en las labores cotidianas, con lo cual, se puede entablar contacto con las personas (en las organizaciones contrapartes presentes en las regiones del interior del país).

### **Reportes financieros y narrativos**

Cada mes y por semestre se lleva a cabo la redacción de reportes financieros y semestrales de parte de las organizaciones contrapartes y de parte de las organizaciones que trabajan en el interior. Estos informes detallan los aciertos y problemas que han encontrado y son un compromiso que se adquiere de parte de cada uno, para poder continuar con el apoyo financiero y asesoría técnica.

### **Evaluaciones anuales y planificación operativa**

Cada año, cada departamento hace una evaluación a la persona contratada en cada puesto. Para ello se toma la planificación operativa del año que ha pasado para comparar lo que ha sucedido y de que manera ha sido efectiva su función.



Esta evaluación cuenta con la opinión de su jefe inmediata y de una persona de otro departamento quien también evalúa el trabajo de dicha persona al externo de su departamento.

Los evaluadores hacen una comparación de lo que cada uno ha encontrado y luego informan sus reflexiones con la persona evaluada, con el jefe inmediato y con la Directora de la organización.

Haciendo las evaluaciones correspondientes se realiza la planificación para el próximo año, misma que responde a las proyecciones de la estrategia general de ActionAid Guatemala y ActionAid Internacional.

### **Boletín interno mensual**

Este boletín es elaborado por la Directora de la organización, recolectando información de cada departamento y los sucesos o eventos más destacados e importantes del mes para hacer un boletín que será circulado para todo el personal y la Junta Directiva de ActionAid Guatemala.

El boletín interno ha sido catalogado como una buena herramienta también para conocer aquellos aciertos que se han dado al momento de realizar acciones al interno de las comunidades, también funciona para que los miembros de la Junta Directiva y de la Asamblea puedan mantener información continua sobre el quehacer de ActionAid Guatemala.

### **Comunicación descendente**

De la misma manera en la que se realiza la comunicación ascendente, también la descendente que viene desde los mandos altos hacia los demás empleados en rangos menores se realiza por medio de varios medios que se detallan:

### **Reunión de personal o reuniones extraordinarias:**

Durante la reunión mensual, el departamento de Dirección y la Junta Directiva aprovechan para informar a todos los empleados todo aquello que sea necesario. Es el momento en donde la información formal se da a conocer y donde aclaran dudas que pueda tener el personal. Las personas entrevistadas dentro de la organización se refieren a la reunión de personal como una oportunidad muy valiosa para compartir y recibir información de lo que sucede al interno de la organización. Tomando en cuenta que es una organización pequeña, este instante mensual se hace indispensable dado su valor.

### **Reuniones con las jefas de departamento**

La Directora de la organización sostiene reuniones periódicas con las jefas de departamento quienes se constituyen el equipo dirección, pero también aprovechan para informar cualquier suceso que sea necesario dar a conocer.

### **Cartas y memorandos**

Si por alguna circunstancia se hace necesario informar de manera más formal sobre decisiones y cambios que tengan que ver con el trabajo de cada empleado en la organización, cuestiones como aumentos de salario, resultados de las evaluaciones, viajes de entrenamiento, etc. Entonces se realiza mediante cartas extendidas por la asistente de Dirección y de Recursos Humanos

### **Correos electrónicos**

Para entablar comunicación directa con los empleados de la base de la organización, se utiliza los correos electrónicos cuando se hace necesario, para informar o solicitar cualquier documento o información necesaria.

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal dentro de la organización también se lleva a cabo a través del correo electrónico, puesto que se han creado grupos de correos donde

se cuenta con cada una de las personas de la organización. Así mismo los demás medios de comunicación como el teléfono, reuniones de personal, boletines informativos, reportes narrativos y financieros según se haga necesario.

Esta organización, por los principios y valores sobre los cuales fundamenta su accionar, trata de ser lo más transparente posible para con sus empleados, por esta razón, toda la información que se genera puede ser compartida con las demás personas miembro.

Existe mucha confianza entre el personal de la organización para poder conocer toda la información que sea necesario, para lograr que exista comunicación horizontal que mejore el ambiente laboral y que promueva el trabajo en equipo.

A pesar de que hay rangos establecidos entre cada uno de los miembros de la organización, también existe apertura de parte de las personas en cargos de dirección para escuchar opiniones y sugerencias que puedan tener los demás empleados con el afán de mejorar el trabajo que se lleva a cabo día con día.

### **Comparación entre los tipos de comunicación y su nivel de eficacia**

Actualmente se puede decir que la comunicación funciona de manera ascendente, descendente y horizontal de igual manera. Hasta el momento no se percibe que la información circule de forma discriminatoria, o que existan obstáculos que no permitan que las personas de la institución se comuniquen de manera ineficaz.

La única comunicación que en muchas ocasiones tiene dificultad, es la que se establece entre el personal de la organización y los miembros de la federación a nivel internacional, donde la comunicación fluye regularmente en inglés y no todas las personas de la organización en el país manejan el idioma. Esto se constituye una barrera comunicacional que es indispensable corregir en muchas circunstancias, sobre todo en lo que se refiere a informes de país, estrategias de

país y cualquier otra planificación o evaluación que se coordina con la federación internacional.

Se puede decir que la comunicación a nivel nacional fluye eficazmente, pero falla en muchas ocasiones a nivel internacional por la falta de tiempo necesario para mejorar y agilizar las comunicaciones con la federación y las afiliadas donantes dentro de la misma.

### **Uso de Redes Sociales y medios virtuales**

ActionAid Guatemala ha inaugurado una página de Facebook, que se ha considerado es la red social más oportuna para difundir el trabajo que se hace y comunicarse con la federación, las afiliadas donantes en Europa y Brasil, así como con los donantes directos, quienes visitan también la página regularmente, para conocer cómo se desempeña el trabajo que se le ha encomendado realizar.

### **Grupo de *Whatsapp***

ActionAid Guatemala cuenta con una red de *Whatsapp* en la cual fluye la comunicación necesaria para que se consolide el equipo de ActionAid Guatemala como un equipo muy unido.

Las redes sociales han permitido que se difunda de mejor manera el trabajo de la organización, puesto que anteriormente se mantenía muy bajo perfil, mientras que se trabajaba apoyando a más organizaciones, no se invertía tiempo ni recursos en promover el trabajo a nivel nacional de parte de la representación de país.

No podemos concebir la comunicación como un flujo de información de una sola vía, debemos profundizar al momento de hacer publicaciones que no sean avaladas o que no tengan aceptación.

El ambiente que se vive en la organización es ameno, existe sinceridad, según afirma una de las personas entrevistadas. Es importante velar por que este nivel de confianza que permite hablar con tranquilidad y objetividad con respecto al

quehacer de cada quien. Las herramientas comunicacionales son muy valoradas y se expresa la necesidad de que continúen y que se fortalezcan.

### **Comunicación en Crisis**

En este momento no existe a nivel nacional un manual de comunicación en crisis. En el caso de que se presente una situación que amerite ser abordada como crisis, es el equipo de dirección, no así el equipo de comunicación, quienes se reúnen y toman las decisiones necesarias.

Por la misma naturaleza del trabajo de la organización en Derechos Humanos, se haría necesario contar con este manual que pudiera facilitar la toma de decisiones respecto a que hacer en el caso de que un problema atente contra el perfil y prestigio de la organización a nivel nacional o bien a nivel interno.

### **Medios virtuales para promocionar la organización**

Actualmente se cuenta con una página web de país que difunde información sobre el accionar de la organización y contrapartes, así mismo los aliados en la defensa de los Derechos Humanos.

Se produjeron anteriormente trifoliales, carpetas y sobres con el logo de Actionaid Guatemala, actualmente ya son obsoletos puesto que fueron producidos hace mucho tiempo y deberán ser reemplazados por materiales más recientes.

Se ha presentado una encuesta al personal de la organización, sin embargo, hubo poca disponibilidad para contestarla. Por esta razón, no se cuenta con más detalles o información que permita enriquecer de mayor manera el análisis. Se ha incorporado a este texto las observaciones y comentarios que han realizado tres personas que si contestaron la encuesta y valoraron como positiva la comunicación interna y cada uno de los medios con los cuales se cuenta. Se

demuestra entonces que hace falta ponerle más interés a la comunicación interna y externa para que existan mejores resultados en cada material que se produce.

La apreciación acerca de las herramientas de comunicación organizacional es muy positiva. El personal valora cada una de ellas y las enriquece utilizándolas y afirmando que vale la pena mantener la comunicación fluida y constante, porque las líneas jerárquicas establecidas son abiertas en el sentido de que existe confianza para comunicarse sin temor a violar alguna regla. Siendo una organización de carácter humanitario, con valores y principios basados en el respeto a los derechos humanos, esto se ve reflejado y es expresado como valioso por las demás personas que laboran en ActionAid Guatemala.

Todas las personas entrevistadas se manifestaron con respecto a los medios de comunicación y la comunicación interna de una manera muy positiva, afirmando que fluye de manera efectiva y sin ningún tipo de discriminación.

El comentario de una de las personas entrevistadas dice que la comunicación si es objetiva siempre es positiva y el problema es cuando existen apreciaciones subjetivas que distorsionan las comunicaciones y las cuales deben ser aclaradas para que no interfieran con el proceso comunicativo exitoso.

Las entrevistas realizadas reflejan que hay una buena percepción de las herramientas con las cuales se trabaja en la actualidad, si bien es cierto que estas herramientas permiten que ActionAid Guatemala se mantenga funcionando eficientemente, si es necesario mejorar esas circunstancias, sobre todo en cuanto a la comunicación externa, que no permite alcanzar un nivel más alto de incidencia, debido al bajo perfil que se maneja y el poco tiempo que se le dedica a la comunicación externa tanto hacia las filiales donantes como hacia las organizaciones socias y aquellas que se identifican con ActionAid Guatemala.

## **1.11 Análisis Diagnóstico de Comunicación Externa**

### **Mapa de Públicos**

#### **Usuarios**

Las personas que mayormente se benefician del trabajo de ActionAid Guatemala, son los comunitarios, aquellas personas que viven en las comunidades con las cuales ActionAid Guatemala ha planteado servir. Cada una de las personas de las comunidades reciben el trabajo que se realiza y se benefician de los frutos positivos de la planificación, trabajo y resultados alcanzados en los años de trabajo.

Las personas en las comunidades reciben proyectos comunitarios y beneficios individuales si así se ha decidido. Esto es resultado de un proceso de organización, análisis y planificación, para aprovechar de mejor manera todos aquellos recursos financieros, técnicos, de asesoría etc.

Otros beneficiarios directos del trabajo de la organización son los amigos donantes europeos y brasileños, quienes reciben noticias constantes del trabajo que se lleva a cabo con el dinero que mes a mes donan a la organización. Si bien es cierto que son beneficiarios indirectos, también es cierto que el trabajo realizado está dedicado a ellos que creen y confían en los resultados que se ha prometido y propuesto alcanzar.

#### **Instituciones**

Las instituciones beneficiadas por el trabajo de ActionAid Guatemala se dividen en dos. Por un lado, las asociaciones comunitarias que laboran directamente con la organización, puesto que están relacionadas con las comunidades y quienes administran y ejecutan el financiamiento conseguido mediante la gestión en ActionAid Internacional y realizada hacia los amigos donantes.

ActionAid Internacional: Al contar con resultados positivos y materiales de promoción y difusión exitosos, las filiales donantes que son encargadas de promocionar el trabajo de la organización a nivel internacional se ven beneficiadas para invitar y conseguir más personas que apoyan el trabajo de la organización.

ActionAid Guatemala: si se cuenta con resultados exitosos hay materiales de comunicación exitosos que hacen que haya organismos y filiales dentro de la federación internacional que estén anuentes a seguir apoyando a ActionAid Guatemala .

### **Análisis de Identidad Corporativa:**

ActionAid Guatemala, al formar parte de la federación de Internacional, se adhiere y utiliza todos los símbolos e íconos que le dan prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional, puesto que es reconocida como una de las organizaciones no gubernamentales más exitosas y reconocidas por su labor humanitaria alrededor del mundo.

Los símbolos que utiliza están representados, particularmente por su nombre, que a la vez es su logotipo y slogan. Puede ser utilizado de color rojo, negro o blanco y está en inglés puesto que debería tener un nombre que pudiera ser presentado y reconocido por miles y miles alrededor del mundo.

A continuación se presenta el símbolo del cual se habla:

**figura 2**

The logo for ActionAid, featuring the word "actionaid" in a bold, lowercase, sans-serif font. The "a" in "action" is stylized with a vertical line through it, and the "i" in "aid" has a dot. The entire logo is rendered in a vibrant red color.

Fuente: [actionaid.comms-hub.org](http://actionaid.comms-hub.org)



Este logo es el que define a la organización a nivel mundial. Es el nombre de la organización en inglés que significa ayuda en acción.

El símbolo lingüístico de ActionAid son las 9 letras formando el nombre y son utilizadas en la mayoría de los materiales audiovisuales que son producidos para dar a conocer y promover el trabajo de la organización.

El signo icónico está compuesto por las letras formando el nombre, aunque en algunos países han agregado un slogan que puede ser en inglés *Changing lives for good*, como lo hace ActionAid UK o bien *Realizza il cambiamento* de ActionAid Italia.

### Figura 3 y 4



Fuente: [actionaid.comms-hub.org](http://actionaid.comms-hub.org)

El signo cromático es la representación de la organización a través del color. En el caso de ActionAid, la combinación de rojo y blanco o bien blanco y negro, son las dos formas definidas para presentar a la misma.

Según los estudiosos de los signos cromáticos el color rojo es intenso, puede evocar emociones, hambre e impulsos fácilmente. Puede evocar emociones conflictivas como guerra y sangre hasta pasión. Llama la atención del observador, aumenta la presión sanguínea y puede provocar hambre.

ActionAid utiliza dicho color porque también despierta pasión, y eso es lo que se requiere para realizar un trabajo tan desafiante como el trabajo humanitario, tener

la convicción de que mejorar la situación mundial es posible, trabajar con las personas desposeídas y en pobreza es posible para mejorar su situación. Se ha considerado que este color representa este trabajo entregado no solo de parte de las personas que forman parte de ACtionAid Guatemala, sino de cada una de las personas de las organizaciones socias y los donantes en Europa y Brasil.

### **Análisis de la Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es entendida o comprendida como “la síntesis mental que los públicos elaboran acerca de una empresa u organización” (Scheinsohn 1998). A partir de esta definición podemos entonces inferir que no es lo que se ha forjado la organización sino más bien es la imagen mental o sinopsis mental que se ha creado en el público a través de la difusión de información relevante sobre la organización y su incursión en el contexto en el cual los públicos convergen.

ActionAid ha creado una percepción del público a través de más de veinte años de trabajo en el país como una organización de carácter humanitaria, internacional, defensora de derechos humanos y organismo internacional de apoyo financiero y técnico.

También es una variable de la competitividad de las organizaciones puesto que allí se va construyendo su prestigio a través de la respuesta que obtiene de su público construida por las acciones cotidianas.

### **Realidad Corporativa**

La realidad corporativa de ActionAid Guatemala está definida por su propósito y accionar cotidiano. En ese sentido, su carácter de organismo humanitario a favor de las personas desposeídas en el país la relaciona con los organismos de derechos humanos a nivel nacional e internacional.

Los propósitos y recursos están encaminados a fortalecer a las personas de bajos recursos para luchar por mejorar sus condiciones de vida en dos vías, a través de

la búsqueda de alternativas económicas que mejoran sus condiciones de vida y a través del conocimiento de sus derechos, que les permita exigir a las autoridades responsables que sean respetados los derechos y atiendan las demandas de dichas personas.

Los recursos financieros y técnicos con los cuales cuenta la organización están dirigidos a cumplir esos principios que se han plasmado desde la fundación de la organización como ong nacional miembro de la federación internacional.

Todas las características de la organización responden a esos principios humanitarios sobre los cuales descansa su fundación y su propósito.

Entonces encontramos que la realidad corporativa de ActionAid Guatemala es una Organización Humanitaria Defensora de Derechos Humanos miembro de la federación internacional ActionAid.

### **Cultura Corporativa**

La organización se caracteriza por reaccionar a favor de la defensa de los Derechos Humanos de la población guatemalteca, específicamente aquella población que no tiene suficientes recursos para vivir tranquilamente y que se ve recurrentemente amenazada su integridad y dignidad por factores ajenos.

La organización se caracteriza por denunciar, pero también formar parte de entidades que fiscalizan todas aquellas acciones que menoscaben la situación de vida de las poblaciones empobrecidas.

Las acciones llevadas a cabo a nivel comunicacional y en cada uno de los espacios donde acciona ActionAid Guatemala responde primordialmente a la defensa de los recursos naturales, de los derechos humanos de la población guatemalteca y a favor de mejorar sus condiciones de vida para vivir con dignidad y satisfacción de las necesidades básicas.

## **Identidad Corporativa**

Desde su fundación, pero a lo largo de 20 años de trabajo ActionAid Guatemala ha decidido ser una organización de carácter humanitario, a partir de allí su accionar y los resultados obtenidos año con año lo han reflejado.

## **Comunicación corporativa**

Durante el trabajo de ActionAid Guatemala, se han realizado algunas campañas comunicacionales que responden, principalmente, a la lucha por la defensa de los Derechos Humanos violentados día con día en Guatemala.

Una campaña a favor de la educación y en contra de la desnutrición y la violencia fue llevada a cabo en 2013, en la misma se hacía alusión a la violación constante de los derechos de hombres, mujeres, niños y niñas, la necesidad de atender sus necesidades básicas de nutrición, salud, seguridad. Fue producida por una agencia de publicidad, con la supervisión de la Gerente de Vínculos Solidarios de ActionAid Guatemala.

Posteriormente para el año 2014 se realizó otra campaña en uno de los periódicos más leídos del país, donde se le dirigía unas palabras a la población del lugar, para proteger su tierra y usarla para producir sus propios alimentos, en lugar de venderla por la presión de las mineras y otras compañías que solo quieren explotar el terreno.

Regularmente, ActionAid Guatemala intenta manejar siempre un bajo perfil y permitir que sea las personas de las comunidades y las asociaciones presentes en el área, quienes realmente figuren como actores y actrices al servicio de la defensa de los derechos humanos fundamentales.

Actualmente por el tema de presupuestos, AAG no ha realizado ninguna campaña de comunicación, sencillamente ha apoyado algunas iniciativas como los materiales para promocionar la consulta comunitaria en San Carlos Alzatate, Jalapa, donde se trató de hacer conciencia a la gente, sobre la importancia de defender su territorio y recursos naturales ante la amenaza de la explotación minera que trae contaminación y deterioro de todos los suelos y demás recursos naturales como el agua.

### **Comunicación en crisis**

Hasta el momento no existen directrices o un manual en el cual se hable de cómo manejar las crisis en un momento adecuado. Regularmente, el equipo de Dirección conformado por la Jefe de Finanzas, la Directora de País y la Gerente de Sponsorship, son quienes se reúnen a discutir sobre los sucesos y decidir cuáles serán las acciones asumidas de parte de ActionAid Guatemala.

Regularmente la Directora de País es la vocera y quien es entrevistada si es necesario que aparezcan declaraciones de la misma dentro del trabajo que realiza ActionAid o si es tomada en cuenta la organización para algún reportaje sobre algún evento en particular que involucra a la entidad. El contacto con los medios de comunicación lo realiza la oficial de comunicación, pero quienes hacen la entrevista sostienen la reunión de información con la Directora de País.

Tomando en cuenta estos aspectos, la información a ser difundida regularmente esta lista para dársela a los periodistas, puesto que es la misma directora quien se las proporciona.

## 1.12 FODA

### Fortalezas

- ActionAid es parte de una federación internacional con sedes en más de 44 países lo que la convierte en una sólida organización con amplio respaldo internacional.
- Puesto que la organización ya tiene más de 20 años de trabajar en el país, cuenta con un reconocimiento nacional para trabajar con las comunidades y regiones marginadas del país, así como tener incidencia en los colectivos sociales y el quehacer político y social.
- AAG cuenta con una persona encargada a tiempo parcial de la comunicación institucional, lo que fortalece las capacidades y alcance de los materiales y noticias difundidas diariamente, puesto que se difunde con coherencia sobre la visión y misión que representa a la organización.
- Al pertenecer a una organización internacional también se cuenta con la asesoría de comunicadores especializados a nivel internacional y desde aspectos tecnológicos hasta aspectos temáticos, lo que hace aún más sencillo elaborar materiales que contengan la identidad y marca de la organización. Por esta misma razón se cuenta con formatos preestablecidos para diseñar Presentaciones Power Point, afiches, boletines, etc.
- El hecho de que sean pocas personas dentro de la organización permite que haya un mayor y mejor acercamiento y la comunicación sea más fluida.
- Se han elaborado canales de comunicación interna en la cual pueden participar todos los miembros de la organización, no necesariamente deben ser distribuidos solamente por la comunicadora.

### Debilidades

- Tomando en cuenta que la organización necesita sobrevivir a partir de los fondos de los donantes individuales que patrocinan niños y niñas, debemos dedicar la mayor parte de nuestro tiempo a las comunicaciones con nuestros donantes, por lo cual se reduce mucho el tiempo que se le puede

dedicar a la comunicación interna y externa.

- Debido al presupuesto cada vez más reducido, cada vez es más difícil poder invertir en tecnología para la preparación de materiales de comunicación y difusión.
- También debido al presupuesto no se puede invertir en compra de espacios publicitarios o algún otra forma de difusión.
- En la mayoría de ONGs se considera el departamento de comunicación no necesario, solamente para llenar un requisito, una situación que le quita importancia y lo coloca siempre en segundo lugar, algo que merma su capacidad de gestión a lo interno y a lo externo a nivel horizontal y vertical

### **Oportunidades**

- Al ser una organización de carácter humanitario se le confiere particular consideración al trabajar en Guatemala, puesto que los organismos de Derechos Humanos están reconocidos a nivel internacional y nacional.
- A través de 20 años se ha logrado establecer alianzas con organizaciones similares, con quienes se coordina acciones para mejorar la incidencia que tienen las campañas que se hagan a favor de las personas para las cuales se trabaja por la defensa de sus derechos humanos fundamentales.
- Existen espacios ganados en los medios de comunicación masiva que responden al llamado o convocatoria que se realice.
- Los medios tecnológicos con los que se cuenta, internet, intranet, pag web, pag Facebook, canal de youtube, permite que se pueda elaborar materiales eficientes comunicacionalmente hablando para nuestros públicos internos y externos.

## **Amenazas**

- Las crisis en medio oriente y los desastres naturales desvían la atención a los países con mayores necesidades que el nuestro, por lo cual, esto se constituye en una amenaza hacia su funcionamiento.
- El sistema político guatemalteco mantiene una persecución constante a los defensores y defensoras de derechos humanos, lo que también se constituye una amenaza latente para el trabajo que la organización lleva a cabo como defensora de derechos humanos.
- La creciente competencia en cuanto a la gestión de fondos por parte de otras organizaciones humanitarias internacionales, amenaza la existencia de la organización a nivel nacional.

## **Pronóstico de la situación**

Con el análisis FODA y las ideas preliminares de posibles soluciones a lo que está sucediendo en la empresa, se hace un análisis más profundo de las alternativas de acuerdo al cruce de variables es decir, cuando hacemos combinaciones de la información recolectada.

Al analizar las diferentes variables que aparecen durante el FODA se puede concluir que la comunicación interna funciona perfectamente, el problema se da con la comunicación externa, puesto que ACtionAid Guatemala no dedica suficiente tiempo, recursos a mejorar esta parte de la comunicación tan importante.

Se aprovecha el renombre de la organización a nivel internacional más no se retribuye manteniendo una mejor comunicación con la filial y cada uno de los países donantes. Es necesario mejorar las comunicaciones para que exista mayor interés constante en los resultados exitosos de una buena estrategia de país planteada.



#### Alternativas entre fortalezas y oportunidades

La organización tiene ya un espacio y un prestigio ganado, según se puede comprobar en su existencia de más de 20 años. Por tal razón, al momento de intentar entablar comunicación con diversos actores de la sociedad civil guatemalteca, será más sencillo que partir de cero. Sin embargo, esto no significa que el camino este hecho. También existen riesgos de que la comunicación sea sesgada o malinterpretada, además de que siendo una organización humanitaria que denuncia violaciones a los DDHH tiene anticuerpos sociales que deberán ser enfrentados en su cotidianidad.

#### Alternativas entre debilidades y oportunidades

Las debilidades que se han encontrado como la falta de personal completo y presupuesto es algo que puede afrontarse con una buena estrategia de comunicación planteada para el siguiente período. Una vez se identifique sabiamente que materiales producir y se haga de manera que se reduzcan el tiempo y los costos de producción podrá solventarse el problema de no tener suficiente tiempo más credibilidad ganada según sus oportunidades planteadas.

#### Alternativas entre fortalezas y amenazas

la organización tiene toda la capacidad, según su institucionalidad instalada, para prever aquellas amenazas que pudieran presentarse en el camino al momento de generar comunicación interna y externa. Es necesario que se realice un plan de manejo de crisis y de confrontación de las amenazas que puedan darse, esto con el afán de mejorar las estrategias y en el futuro la forma en la cual actionaid maneja sus comunicaciones se vera mas que fortalecida.

#### Alternativas entre debilidades y amenazas

Tomando en cuenta cada una de las amenazas y debilidades encontradas se ha dado un paso muy importante para encontrar soluciones. En este caso, las debilidades presentadas por falta de recursos y tiempo son compensadas por la tecnología adquirida y la posibilidad de la persona encargada de las

comunicaciones, puesto que puede optar por otras formas menos costosas de crear materiales de calidad que promuevan a ActionAid Guatemala sin mayor recurso e invirtiendo menos tiempo.

### **1.13 Factores influyentes directos e indirectos**

#### **Factores Directos**

**Situación de Derechos Humanos en el país:** tomando en cuenta que ActionAid Guatemala es una organización humanitaria, la situación de los defensores de Derechos Humanos afecta directamente el accionar y alcance de los resultados esperados durante la planificación.

**Conflictividad social:** esta es otra situación en la cual AAG se ve directamente afectada, puesto que los conflictos por situación de tenencia de la tierra y otros temas sociales son eventos que afectan la incidencia que se pueda tener en el tema agrario, mismo en el cual también se ha planteado apoyar a las comunidades.

**Falta de voluntad política del estado:** Las demandas de los grupos desposeídos en el país deben ser escuchados por el gobierno y deben ofrecer soluciones a mediano y largo plazo, sin embargo, esto no sucede, algo que repercute directamente en los resultados y sucesos que no permiten mejorar las condiciones de vida de la población con la que AAG trabaja.

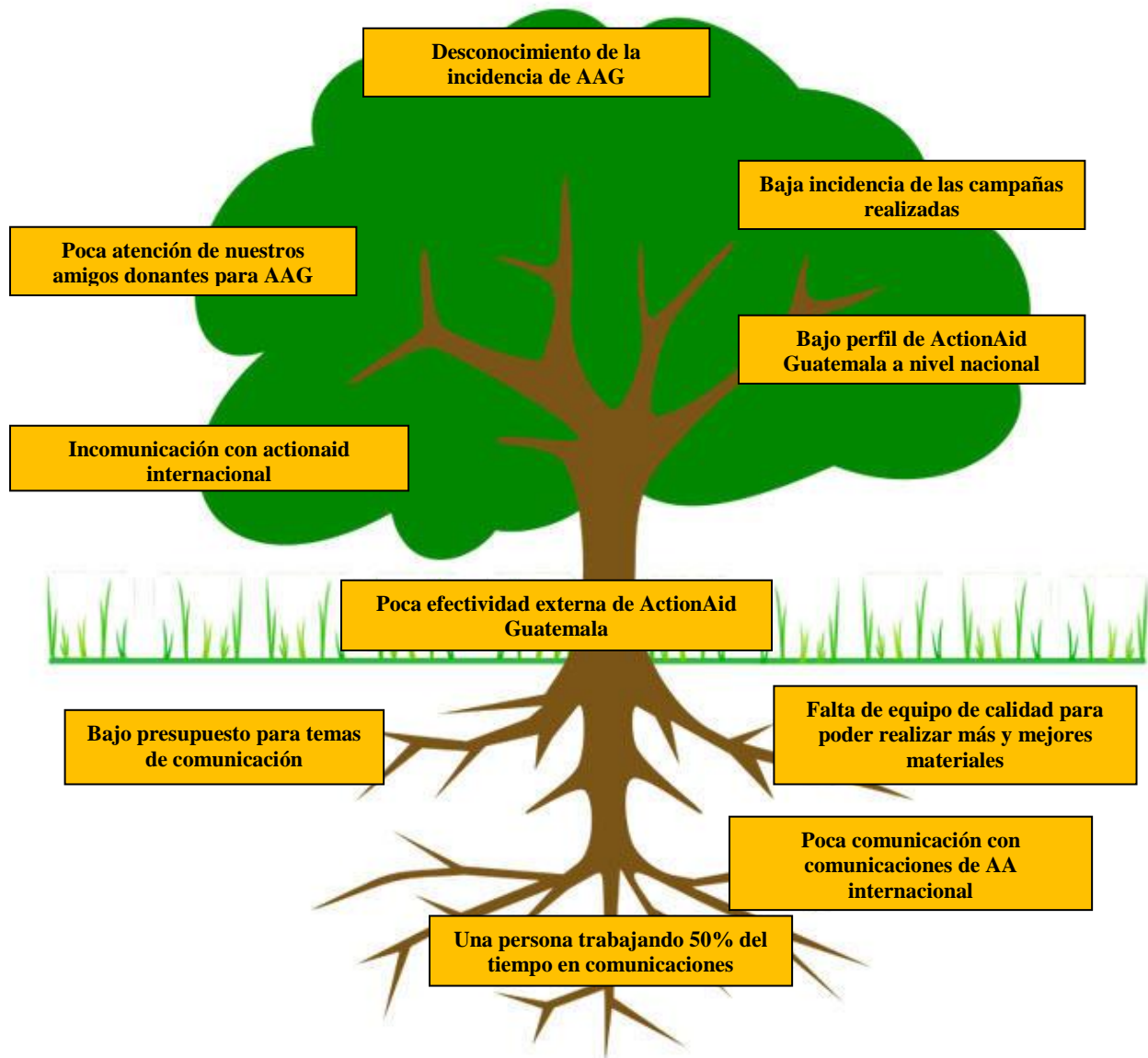
#### **Factores Indirectos**

**Las crisis en Europa** afectan también al quehacer de AAG, puesto que disminuye la atención hacia los sucesos en Guatemala e incluso las donaciones que podrá recibir la organización.

**Competencia a nivel internacional:** El hecho de que existan muchas organizaciones que trabajan bajo los mismos preceptos de AAG y también tengan

sistemas de patrocinio de niños y niñas es un factor que influye para la incidencia y alcance que pueda tener AAG.

**Figura 5** **Árbol de Problemas**



### **Determinación de prioridades comunicacionales:**

La prioridad de ActionAid Guatemala y su estrategia de comunicación está centrada en dar a conocer el trabajo de la organización para atraer y mantener a las filiales donantes de la federación, o sea, a sus patrocinadores. En este sentido, una vez definida la prioridad se podrán planificar acciones a tomar.

La prioridad ya está establecida y aceptada por los miembros de la organización, entonces el siguiente paso es planificar la cantidad y calidad de materiales a producirse, que estén dirigidos a los públicos más importantes de la organización, sus filiales donantes y los miembros de las comunidades.

Este problema es de gran urgencia, puesto que la satisfacción de la necesidad de comunicación de los resultados de la organización permitirá que se pueda mantener el interés y el patrocinio de las afiliadas y demás organizaciones donantes de fondos para AAG.

En este sentido se identifican tres acciones urgentes a realizar:

Planificación de una serie de materiales promocionales a ser producidos

Priorización de producción para satisfacer la necesidad de comunicar el éxito y la necesidad de la existencia de ActionAid Guatemala.

Evaluación y Monitoreo de la efectividad de dichos materiales.

### **1.14 Propuesta de soluciones**

- **Posibles Soluciones**

- Planificar una nueva estrategia de comunicación que busque fortalecer al departamento de comunicación a nivel interno y externo de la organización, pero principalmente hacia públicos externos.

- Asegurar se mejore el equipo de cómputo para que se pueda aumentar la producción audiovisual de AAG y seguir alcanzando a los públicos objetivos de manera más frecuente, creativa y atractiva.
- Asignación de un presupuesto que permita mejorar todos los aspectos de la comunicación externa, invertir en producir más materiales de promoción de AAG como trifoliales y carpetas de presentación.
- Evaluar constantemente el alcance hacia los públicos y la opinión que tienen de AAG para tener una mejor percepción del funcionamiento exitoso o deficiente del departamento de comunicación y solucionar los problemas que puedan presentarse.
- Establecer más canales y medios de comunicación con las organizaciones contrapartes y las comunidades, con el afán de mejorar la comunicación hacia ellos y mejorar la información que se difunde sobre el accionar de AAG.
- Aumentar la cantidad de tiempo y recursos que se invierten en la comunicación externa, para obtener mejores resultados.
- Aumentar la participación en espacios de presentación, discusión y capacitación con ActionAid Internacional, para mejorar la comunicación que se sostiene con la federación.

### **Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.**

El trabajo que debe realizar el departamento de Comunicación es facilitar el traslado de información entre cada uno de sus miembros y hacia afuera. Ha sido muy efectivo realizar este análisis que permite ver cuáles son las áreas en las cuales se debe mejorar, hablando específicamente de la comunicación y lo que esta puede proveer al alcance de la nueva estrategia de país que empieza a partir de este año.

Cada una de las propuestas que se detallaron responden a los vacíos de comunicación que se han detectado y las herramientas que se necesitan para

lograr cubrirlos, así como algún presupuesto para que se pueda imprimir algunos materiales. Debería ponerse especial atención a este tema que mejore la comunicación externa.

Las soluciones propuestas en este documento se refieren a asignar un pequeño presupuesto para producir materiales que promuevan de mejor manera la organización tanto al interno de la federación, como a nivel externo y a nivel de los miembros de ActionAid Guatemala. Es indispensable concientizar al personal de ActionAid Guatemala, sobre la necesidad de promoverse y levantar el perfil de la organización, con lo cual, mantener el funcionamiento.

También dedicar más tiempo a producir materiales audiovisuales que promuevan ActionAid Guatemala a la federación internacional y hacia los organismos que se interesan por el trabajo humanitario en Guatemala, así podría impulsarse el seguimiento de los proyectos y el apoyo que provenga de otros organismos internacionales no solamente de la federación de ActionAid Guatemala.

El poder de la comunicación, para permitir que se eleve el perfil de la organización a nivel nacional y que haya mayor incidencia a nivel internacional no debe ser desaprovechado, al contrario, deben potenciarse aquellos aciertos que se han identificado, con lo cual, cumplir con las funciones asignadas para apoyar la estrategia de país de la organización.

Facilitando la incidencia de la organización, a través de dichas herramientas es fundamental para que en el futuro siga fortaleciendo a ActionAid.

Las propuestas de comunicación que se han presentado en este documento tienen como respaldo la teoría de García Robledo donde se aclara que la comunicación es indispensable para dar a conocer el accionar de las instituciones y su efectividad. García Robledo dice que facilitan el flujo de mensajes, por lo cual no solamente se podrá mandar información sino además saber que piensan las

audiencias en general y los donantes en particular del trabajo de ActionAid en Guatemala.

La teoría de Capriotti con respecto a la Comunicación, al momento de llamarle un comportamiento comercial o institucional más que una comunicación, nos conduce a una concepción más profunda de la comunicación que se ejercerá hacia fuera, prioridad de este diagnóstico pues es donde se ha encontrado la debilidad. Se entenderá desde entonces la comunicación realizada por ActionAid Guatemala como un comportamiento institucional y comercial que pueda difundir exitosamente y atractivamente el trabajo que se realiza día con día.

## **2. Estrategia de Comunicación**

### **2.1 Justificación**

La comunicación es parte de la convivencia humana. En todos los ambientes donde se desarrolla existe un sistema de signos y canales que permitan el intercambio de ideas, experiencias, sensaciones, emociones y todo aquello que le construye y necesita dar a conocer.

Toda entidad necesita mostrar su trabajo, perfil, políticas y naturaleza, puesto que solo de esta manera puede ser reconocida en el ámbito social en el que cual se desarrolla. De la misma manera, la información concerniente a la organización debe estar siempre presente para cada uno de los empleados.

La comunicación organizacional de Actionaid se centra en fortalecer a su personal. Es un proceso mediante el cual se integran dirigentes o posiciones altas en el organigrama con los demás empleados en todos los estratos en los cuales se subdivide la entidad.

El departamento de comunicación al interno de la organización de Actionaid siempre ha tenido un papel importante, se le ha dado relevancia puesto que a través del mismo se establece relacionamiento constante con las afiliadas donantes de ActionAid en Inglaterra, Italia, Brasil y Grecia, que son las organizaciones que financian el trabajo programático realizado en el país.

De la misma manera, también se realizan publicaciones dirigidas a otros organismos donantes, asociaciones contrapartes y comunidades a quienes dedica su trabajo diario.

Debido a los constantes cambios a nivel nacional e internacional, en la actualidad se ha reducido el tiempo y los recursos destinados a dicha área, por lo tanto, el contar con un diagnóstico y un plan de comunicación atendiendo los problemas encontrados en el mismo es de gran importancia, puesto que solo así se podrá realizar una mejor función identificando ventajas y desventajas y los caminos que deben ser recorridos para vigorizar las funciones comunicativas en los departamentos.

Durante el tiempo de existencia de la organización se han realizado campañas comunicacionales, videos, blogs, afiches, etc., mismos que han tenido como función principal presentar los valores, principios y objetivos de la organización, siempre con un bajo perfil.

Desarrollar un diagnóstico y posteriormente un plan de comunicación se perfila como un paso importante para fortalecer nuevamente el papel de la comunicación al interno y a lo externo, puesto que de esta manera no solamente se evaluará su eficacia, sino que además se desarrollarán soluciones alternativas que respondan a las condiciones actuales de la organización y su departamento propiamente dicho.

Este plan de comunicación contribuye pues a planificar, realizar y monitorear el



resultado efectivo de las comunicaciones y aquellos medios, canales e instrumentos que incluye un proceso comunicativo.

Este plan además de proveer una guía consciente también presenta una manera de calificar la eficiencia de la misma, lo que bien podría indicar un fracaso y la urgencia de manejar de mejor manera las comunicaciones internas o externas.

ActionAid Guatemala contará entonces con un instrumento valioso de información y comunicación que mejore su relacionamiento a todo nivel, puesto que se ha identificado los principales problemas y se ha propuesto soluciones en un tiempo específico, con un cronograma de implementación, evaluación y seguimiento.

## **2.2 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de comunicación organizacional interno y externo que resuelva las necesidades identificadas en el diagnóstico de comunicación previamente realizado.

### **Objetivo Específico**

- Diseñar un proyecto de comunicación que pueda ser implementado, que aproveche los recursos y que permita mejorar de manera exitosa aquellos elementos comunicacionales que se ha identificado son deficientes.
- Integrar un proyecto de comunicación externa que permita facilitar la realización de los objetivos de la nueva estrategia global de la organización
- Mejorar el reconocimiento de ActionAid Guatemala como una organización nacional miembro de una federación internacional dedicada a la promoción y defensa de los Derechos Humanos en el país.

- Mejorar las habilidades comunicacionales de la persona encargada del departamento mediante capacitación en manejo de programas de edición y diseño de fotografías y videos.
- Elaborar una herramienta de monitoreo de la comunicación en AAG a nivel interno y externo para mejorar el departamento y su función cotidianamente.

## **2.3 Públicos Objetivo**

### **Afiliadas Donantes:**

La existencia de ActionAid en Guatemala fue y sigue siendo determinada por el apoyo financiero, que puede facilitarse a diferentes organizaciones y regiones del país, para alcanzar los objetivos propios de la estrategia en Guatemala.

En este sentido, las filiales donantes son parte esencial del trabajo que se realiza. Al asegurar el recurso financiero y la comunicación exitosa con las filiales donantes, en este caso Italia, Reino Unido, Grecia y Brasil, se asegura continuar con los proyectos y estrategias planificadas para el país.

La comunicación con las filiales donantes no se reduce a el monitoreo de la ejecución presupuestaria. Puesto que mediante diversos materiales de comunicación se presenta cual es el avance de los proyectos y estrategias planificadas por AA Guatemala.

La relación que las afiliadas donantes y ActionAid Guatemala deben tener, determina el éxito de sus funciones, puesto que ambas dependen una de la otra para su funcionamiento.

De la misma manera, ActionAid Guatemala tiene sentido si funciona como un enlace para proveer de apoyo técnico, financiero, humano a las comunidades a quienes dedican ambas sedes su razón de ser.

### **Comunidades en el área rural de Guatemala.**

ActionAid Guatemala tiene su razón de ser en el trabajo que hace con las comunidades beneficiarias de la estrategia de país y de los proyectos comunitarios contenidos en su estrategia.

Dichas comunidades se encuentran ubicadas en seis regiones del país que son: La Libertad y Sayaxche en Petén, El Estor Izabal, San Carlos Alzatate Jalapa, Coatepeque, Quetzaltenango, Nahualá Sololá y Nebaj en Quiché.

Las comunidades rurales son beneficiarias directas del trabajo que se hace dentro de las afiliadas donantes y dentro de AA Guatemala. Por tal razón, debe mantenerse una comunicación constante, flexible, adecuada. Debe de facilitarse medios, canales y mensajes constantes que permitan a las comunidades alcanzar sus objetivos de desarrollo gracias al apoyo que puede darse de parte de la organización.

### **Organizaciones contraparte y asociadas.**

Dentro del quehacer constante de la organización, regularmente se trabaja con organizaciones socias quienes tienen presencia permanente en la región, conocen la implementación de proyectos de desarrollo para las comunidades, tienen conciencia social y apoyan los procesos comunitarios para mejorar sus condiciones de vida.

En este sentido, se hace necesario que la comunicación sea fluida, eficaz y que se provea una asesoría constante puesto que de esto depende la ejecución exitosa de los proyectos de desarrollo comunitario.

Se ha variado de organizaciones en cada región donde se trabaja debido a la ejecución de los proyectos en el tiempo establecido. Entre las organizaciones con las cuales se trabaja se pueden mencionar: Asociación de Mujeres Ixquic en Petén, Fundación Guillermo Toriello en Izabal, Asodemna en Jalapa, CUC en Coatepeque, Asociación Vivamos Mejor en Sololá y Fundebase en Nebaj Quiché.

### **Tomadores de Decisiones**

Para que la estrategia de AAG pueda tener efectividad, deberá llegar forzosamente a las personas, líderes o bien autoridades que toman las decisiones a nivel comunitario, municipal, departamental etc. Es necesario planificar mensajes, medios canales y evaluación de la incidencia, puesto que de esta manera podrá ser medido el impacto que se ha tenido y los pasos a seguir

## 2.4 Propuesta

### Plan de Comunicación ActionAid Guatemala

**Tabla 1: Posibles soluciones y funciones de la comunicación**

No.	Problema	Solución	Función
1	Debilidad en la comunicación externa de la organización	Planificación de una nueva estrategia de comunicación que priorice la comunicación externa, evaluando bien los canales y medios para alcanzar a los públicos externos definidos	Fática. Pretende establecer comunicación con el público, para dar a conocer la percepción que tienen sobre la institución.
2	No hay tiempo dedicado al trabajo de comunicación organizacional	Elaborar un cronograma de trabajo que permita modificar aquellas tareas que requieran menos tiempo y poder asignarle mas tiempo al trabajo en comunicación	Fática Para establecer comunicación con el público, conocer la percepción que tienen sobre los servicios de AAG.
3	Ruidos de la comunicación a nivel interno. Sucede que se puede dar una malinterpretación de los objetivos, valores y principios de la estrategia de AAG, una comprensión errónea de la labor humanitaria de la organización	Producir materiales impresos y virtuales que aclaren y especifiquen la función, valor y principio del trabajo de AAG a nivel de los empleado de la institución.	Emotiva promueve que afloren las emociones de los involucrados, para buscar la comodidad y satisfacción de los mismos dentro de las instalaciones de trabajo
4	Ruidos de la comunicación a nivel externo Existe un desprestigio relacionado con la corrupción estatal en la creación de ONGs falsas.	Aclarar mediante documentos impresos y virtuales los principios y fundamentos de trabajo de la organización en particular para aclarar cualquier duda en el público	Cognoscitiva: pretende brindar a todos los colaboradores información verídica y objetiva
5	El equipo necesario para realizar materiales de comunicación como videos, afiches, etc. es insuficiente ya que se carece de espacio en disco y una mejor computadora además de un programa de edición de fotografía	Realizar un presupuesto y gestionar fondos al interno de la organización para mejorar el equipo disponible para realizar el trabajo cotidiano de la comunicadora como lo es diseñar materiales promocionales.	Fática intenta establecer comunicación con el público para conocer la percepción que tienen sobre los servicios que presta la institución.
6	No hay especialización para mejorar fotografías y mejorar el trabajo en edición de video en Adobe Premier	Taller de Photoshop y taller de Adobe Premiere para la comunicadora de la organización	Fatica Intenta establecer comunicación con el público para conocer la percepción que tienen sobre los servicios de la

			institución.
7	No hay materiales impresos que promocionen el trabajo de AAG en el país con públicos externos, tanto en la federación de ActionAid como con otras organizaciones que apoyan el trabajo que se realiza.	Gestionar ante Finanzas presupuesto disponible para poder imprimir materiales promocionales que fortalezcan la presentación de ActionAid a públicos externos y otras ongs con quienes debamos presentarnos.	Cognoscitiva Pretende brindar a todos los colaboradores información verídica y objetiva para replicarla en el exterior.
8	No existe una calendarización adecuada que regule la cantidad, calidad y contenido de los materiales que serán producidos por el depto. De comunicación de AAG	Cronograma de trabajo que contemple un poco más de tiempo para realizar materiales, medios y canales de comunicación que puedan mejorar la difusión del trabajo cotidiano.	Fática Intenta establecer comunicación con el público para conocer la percepción que tienen sobre los servicios que presta la institución
9	Ausencia de reconocimiento de AAG como una organización de Derechos Humanos a nivel guatemalteco	Participación más constante en foros, seminarios que permitan a AAG elevar su nivel de protagonismo y participación en el ámbito de la sociedad civil guatemalteca.	Fática: intenta establecer comunicación con el público para conocer la percepción que tienen sobre los servicios de AAG
10	No existe una herramienta de evaluación y seguimiento de las tareas comunicacionales de AAG para poder dar pasos seguros al saber con certeza el éxito que se está teniendo o en que debe mejorar.	Elaboración de una herramienta de monitoreo y evaluación del trabajo de comunicación al interno y externo de AAG que permita hacer una estrategia efectiva y exitosa, midiendo por tiempos los pasos que se dan.	Cognoscitiva Pretende brindar a todos los colaboradores información verídica y objetiva para replicarla en el exterior.

**Tabla 2**  
**Planificación de la Estrategia de Comunicación**

<b>Problema 1:</b> Debilidad en la comunicación externa de la organización. No hay suficientes materiales, canales y medios de comunicación que presenten el trabajo y naturaleza de ActionAid Guatemala.						
<b>Objetivo del Programa:</b> Mejorar la comunicación externa con públicos de la organización para elevar su perfil y mejorar prestigio y presencia en la sociedad guatemalteca y a nivel internacional para mantener su labor.						
<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Afiliadas donantes Donantes Individuales Ciudadanos de países desarrollados que donan a la organización. Son quienes muchas veces no reciben toda la información generada No conocen bien la incidencia de su apoyo en el país.	Establecer una comunicación continua y consciente con los públicos mencionados para lograr que conozcan mejor a la organización y que se interesen por el trabajo que realiza.	Somos una organización solidaria con las personas de escasos recursos para mejorar sus condiciones de vida de manera integral	Videos cortos, blogs, trifoliales, postales y fotografías virtuales en las redes sociales	Pagina web de ActionAid Guatemala, canal de youtube, correo electrónico, Hive, etc..	Elaborar por lo menos un material cada 4 meses y evaluar su efectividad cada 4 meses.	Honorarios comunicadora social Impresión de materiales de promoción como trifoliales, postales, fotografías y difusión a nivel virtual.

**Tabla 3**

<b>Problema 2:</b> No hay tiempo y personal dedicado al trabajo de comunicación organizacional						
<b>Objetivo del Programa:</b> Elevar el perfil de ActionAid Guatemala a nivel nacional e internacional para mejorar la incidencia que tiene y alcanzar los objetivos de su estrategia.						
<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Donantes organizaciones sociales, comunidades Afiliadas donantes y personal de ActionAid interno y a nivel internacional	Producir mas materiales de comunicación que permitan elevar el perfil de ActionAid Guatemala para con los públicos diversos, que reconozcan su papel a nivel nacional e internacional.	Derechos Humanos para todas y todos.  Todos los derechos para todos los seres humanos  Construyendo una sociedad más justa.	Videos Blogs Historias de vida Afiches Trifoliales Carpetas de AAG	Canal youtube Pagina web Página de Facebook Página web de AAG	Elaboración de materiales mediante un cronograma establecido para dedicar tiempo necesario a trabajar cada una de las propuestas.	Honorarios de comunicadora social Costos de impresión carpetas, trifoliales de Actionaid Guatemala



**Tabla 4**

<b>Problema 3:</b> Ruidos de la comunicación a nivel interno. Sucede que se puede dar una malinterpretación de los objetivos, valores y principios de la estrategia de AAG, una comprensión errónea de la labor humanitaria de la organización						
<b>Objetivo del Programa:</b>						
<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Personal permanente en ActionAid Guatemala	Identificar que produce los ruidos a nivel interno y corregir los errores cometidos para hacer la comunicación fluida y eficaz	Valores, principios y objetivos de la estrategia de ActionAid Guatemala.	Reuniones de Personal Correos electrónicos Minuta de la reunión de personal Estrategia de país	Correos Minutas de reuniones de personal Boletines en la cartelera	Comunicadora elabora una herramienta de monitoreo que será aplicada con el personal cada 3 meses.	Honorarios de la comunicadora social cubiertos.

**Tabla 5**

**Problema 4:** Ruidos de la comunicación a nivel externo. Existe un desprestigio relacionado con la corrupción estatal en la creación de ONGs falsas.

**Objetivo del Programa:** Fortalecer la comunicación externa para mejorar la incidencia de la estrategia de AAG

<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Afiliadas donantes Organizaciones contrapartes Asociaciones socias de la sociedad civil	Dar a conocer de manera coordinada y eficiente la estrategia de AAG para generar mayor incidencia de la misma en la sociedad guatemalteca.	Misión, visión, objetivos, promesas de la estrategia de AAG	Videos Blogs Spots radiales Afiches Trifoliales Carpetas informativas	Facebook Youtube Pag web de AAG Materiales impresos entregados a quien corresponde	Se elaboran materiales de promoción que son evaluados por una herramienta dedicada a la misma durante cada 3 meses.	Honorarios cubiertos de la comunicadora social de AAG

**Tabla 6**

**Problema 5:** El equipo necesario para realizar materiales de comunicación como videos, afiches, etc. es insuficiente ya que se carece de espacio en disco y una mejor computadora además de un programa de edición de fotografía.

**Objetivo del Programa:**

<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Publico externo de Actionaid Guatemala. Afiliadas donantes, contrapartes, comunidades.	Realizar materiales de promoción del trabajo de Actionaid Guatemala para mejorar la percepción de la misma, substituir aquellas que fallan.	Valores, objetivos y promesas de la nueva estrategia de ActionAid Guatemala.	Videos Afiches Carpetas Trifoliales	Canal de youtube Paredes de la oficina central de AAG Página web y página de facebook de AAG. Red de correos electrónicos de AAG	Comunicadora social de AAG diseña e imprime materiales para promoción. Asi mismo elabora videos y programas según necesidad, tiempo y cronograma previamente establecido.	Honorarios de la comunicadora social, impresión de materiales como afiches, carpetas y trifoliales. Costo de disco duro para trabajo de videos

**Tabla 7**

<b>Problema 6:</b> No hay especialización para mejorar fotografías y mejorar el trabajo en edición de video en Adobe Premier						
<b>Objetivo del Programa:</b>						
<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Publico interno y externo de actionaid Guatemala	Elaborar fotografías y videos sobre el trabajo y la nueva estrategia de ActionAid Guatemala y a nivel global	Valores, principios y prioridades de la nueva estrategia	Correos electrónicos Videos Afiches Presentaciones power point Animación	Youtube Correo AAG Facebook Power point	Comunicadora de AAG elabora materiales de promoción difusión y presentación de la nueva estrategia a poner en práctica	Honorarios de la comunicadora social de ActionAid Guatemala.

**Tabla 8**

**Problema 7:** No hay materiales impresos que promocionen el trabajo de AAG en el país con públicos externos, tanto en la federación de ActionAid como con otras organizaciones que apoyan el trabajo que se realiza.

**Objetivo del Programa:**

<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Afiliadas donantes Contrapartes Organizaciones afines comunidades	Promocionar de manera eficiente la estrategia objetivos y promesas de Actionaid Guatemala	Objetivos de la estrategia Promesas de la estrategia Acciones realizadas Resultados obtenidos	Afiches Trifoliales Fotografías Infografías impresas videos	Canal youtube Pagina web Página Facebook		Honorarios de la persona encargada de comunicación social en Actionaid Guatemala, costos de impresión de diseños elaborados

**Tabla 9**

**Problema 8:** No existe una calendarización adecuada que regule la cantidad, calidad y contenido de los materiales que serán producidos por el depto. De comunicación de AAG.

**Objetivo del Programa:**

<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Publico interno y externo de AAG	Promocionar y dar a conocer de manera eficiente el trabajo de AAG para elevar su perfil y apoyar la nueva estrategia de AAG	Resultados del trabajo de Actionaid Guatemala mediante historias de vida de las personas beneficiarias del trabajo de la organización	blogs Pagina facebook Correos electrónicos Videos cortos Programas Afiches, etc.	Pagina web Facebook Correo Youtube Materiales impresos	Contratar diseño e impresión de los materiales de promoción de ActionAid Guatemala. Tiempo necesario para validar el diseño y aprobar la impresión	Honorarios de la comunicadora social y cargos de diseño e impresión de empresa litográfica contratada.

**Tabla 10**

<b>Problema 9:</b> Ausencia de reconocimiento de AAG como una organización de Derechos Humanos a nivel guatemalteco.						
<b>Objetivo:</b> Lograr que AAG sea reconocida por los públicos como una organización defensora de Derechos Humanos trabajando por mejorar condiciones de vida de las comunidades empobrecidas en el país						
<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Público externo de Actionaid Guatemala	Fortalecer la nueva estrategia de Actionaid Guatemala a través de una promoción más eficiente del trabajo que lleva a cabo	Presentación de los objetivos y promesas a través de historias de vida de beneficiarios directos del trabajo de AAG	Videos Afiches Foros	Youtube Pagina web Facebook Presentaciones en foros y demás actividades	Elaboración de videos, afiches virtuales, fotos, infografías Cronograma establecido por comunicadora de AAG. Planificación y cumplimiento de cronograma establecido para mejorar las comunicaciones de AAG	Honorarios comunicadora de AAG

**Tabla 11**

**Problema 10:** No existe una herramienta de evaluación y seguimiento de las tareas comunicacionales de AAG para poder dar pasos seguros al saber con certeza el éxito que se está teniendo o en que debe mejorar.

**Objetivo del Programa:**

<b>Audiencia</b>	<b>Objetivos de Comunicación</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Canal</b>	<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>	<b>Costo</b>
Directiva de Actionaid Guatemala.	Elaborar una herramienta de monitoreo comunicacional para saber con certeza la eficiencia o falla de los materiales, medios y canales utilizados	Valores y principios de la organización	Videos Blogs Posts Programas Afiches Fotografías	Youtube Facebook Pagina web Correo electrónico Material impreso	Distribución de materiales virtuales e impresos Evaluación de la percepción del personal directivo de Actionaid Guatemala.	Honorarios de la comunicadora social de Actionaid Guatemala.



### **3. Cronograma y Validación de la Propuesta**

A continuación se presenta el cronograma de implementación del plan de comunicación presentado a ActionAid Guatemala. En este plan se proponen fechas tentativas de acción y evaluación, lo que permita ir evaluando el desempeño de la misma mientras se incorporan los siguientes pasos.

Este plan de acción ha sido pensado para ser implementado en un año, según sea necesario y posible contar con el presupuesto, recursos y tiempo necesario para que se pueda obtener los resultados esperados.

Se ha subdividido el cronograma en partes, según los productos que se espera poder elaborar para implementar el plan de comunicación.

El plan se ha dividido en partes que permitan elaborar y monitorear los productos comunicacionales a ser realizados durante un año.

#### **Primera parte**

Presentación y aprobación del plan de comunicación para ActionAid Guatemala

#### **Segunda parte**

Elaboración de Materiales Promocionales impresos (afiches, trifoliales y carpetas) y virtuales (blogs, afiches, posts)

#### **Tercera parte**

Publicación de materiales impresos y virtuales de los resultados del trabajo y nueva estrategia de Actionaid Guatemala.

#### **Cuarta Parte**

Elaboración de un manual de crisis para ActionAid Guatemala  
Elaboración de una herramienta de monitoreo y evaluación de materiales de comunicación producidos para promocionar ActionAid Guatemala.

**Cronograma de implementación del Plan de Comunicación para ActionAid  
Guatemala durante el año 2018 (calendario por mes)**

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presentación de la propuesta del plan de comunicación												
Aprobación de parte del equipo de Dirección												
Implementación de la primera parte del plan												
Monitoreo de efectividad del plan												
Implementación de la segunda parte del plan de comunicación												
Monitoreo de la segunda parte del plan												
Implementación de la tercera parte del plan												
Monitoreo de la tercera parte												
Evaluación de resultados del plan												
Elaboración de manual de crisis												
Elaboración de seguimiento del plan												

## 4. Conclusiones

- Actionaid Guatemala es una organización humanitaria que ha tenido mucho éxito al ejecutar programas de desarrollo en el interior del país, mismo que no ha sido publicado adecuadamente, no se ha dado a conocer.
- La organización necesita poner más atención a la comunicación interna y externa, puesto que si bien existen medios y canales exitosos, en muchas ocasiones no se difunde la información adecuadamente y puede dar lugar a confusiones, sobre todo en la comunicación organizacional externa.
- Existen medios y canales adecuados es urgente entonces que se aprovechen de la mejor manera, confirmando un compromiso de parte de todo el personal en levantar el perfil de la institución para tener mayor incidencia a nivel nacional.

## 5. Recomendaciones

ActionAid Guatemala cuenta con personal capacitado, herramientas y canales suficientes para poder realizar la tarea comunicacional de manera exitosa, es urgente que se realicen las tareas sugeridas en este documento, mismas que buscan fortalecer la comunicación, sobre todo externa, para mejorar la incidencia de la estrategia de país.

Durante el primer trimestre del 2018 es necesario aprobar un documento de planificación de actividades de comunicación, mismas que deberán ser llevadas a cabo conscientemente para que ActionAid difunda su labor de manera más exitosa.

Durante la elaboración de este documento fue difícil contar con la participación del personal en realizar un diagnóstico de la situación de la comunicación, por lo cual, se recomienda mostrar a el personal la importancia e impacto que puede tener una estrategia de comunicación bien aplicada.

Es urgente tener un acercamiento más constante con las afiliadas donantes en Europa y Brasil, puesto que de ello dependen los fondos para nuestro funcionamiento y los resultados obtenidos en el país son una muestra de la eficacia que tiene el apoyo que envían a nuestros países.

Se recomienda realizar una herramienta de monitoreo para poder medir la efectividad que están teniendo los materiales elaborados y de que manera podrían mejorar.

## **6. Visión a futuro**

Se espera que ActionAid Guatemala cuente con un departamento de comunicación que produzca materiales audiovisuales que comuniquen, difundan y presenten el trabajo cotidiano, los avances y desafíos que enfrentan, pero sobre todo el éxito que tienen al momento de trabajar junto a las comunidades del interior del país.

Se espera que durante el período en el cual se ejecute la primera fase de esta estrategia de comunicación, se pueda contar con elementos de análisis que permitan medir la eficacia de la estrategia y que a la vez se puedan mejorar los canales, medios, mensajes en el camino, para tener mayor efectividad.

Se espera poder producir todos los materiales audiovisuales en inglés y español, puesto que los públicos objetivo muchas veces acceden solo al inglés.

Se espera que el personal de ActionAid también aproveche de mejor manera las herramientas de comunicación instaladas, que les permitan no solo acceder a información sino poder publicar sus avances, con lo cual, tener mayor eficacia en su incidencia.

## Referencias

ActionAid Guatemala, Estrategia de País, 2017

ActionAid Guatemala, Estrategia de País 2018-2020

Andrade H, 2005, Comunicación Organizacional Interna, netbiblo.com

Arana R, 2009 La comunicación en las PYMES. Universidad Santiago de Cali Colombia.

Capriotti P, 2009, Branding Corporativo, Andros impresores Santiago de Chile.

García M., 2012, Comunicación Organizacional. Concepto e importancia. [monografía en Internet]. 2012. [citado 19 sept 2015]. Disponible en: <http://miralbag.blogspot.com/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>

Scheinson, D. , 1993, Comunicación Estratégica — Management & fundamentos de la Imagen Corporativa. (1993) Ediciones Macchi. Buenos Aires

<https://prezi.com/feq2halvfcv0/tipos-de-diagnostico-de-comunicacion/> (Sanchez, X, 2017)

<http://www.bolunta.org/manual-comunicacion/bibliografia.asp> (2017 pp 1)

# Anexos

## Materiales Promocionales de ActionAid Guatemala

### Trifoliar

#### Prioridad 1

Abordar las causas estructurales de la violencia contra las mujeres y las niñas y garantizar la justicia económica de las mujeres.



#### Prioridad 2

Garantizar una mayor participación cívica y rendición de cuentas estatal para la redistribución de los recursos y la prestación de los servicios públicos de calidad y sensibles al género

#### Prioridad 3

Fortalecer los medios de vida resilientes y garantizar la justicia climática



#### Prioridad 4

Avanzar en la preparación, respuesta y prevención de emergencias transformadora dirigida por mujeres.



#### Nuestros valores

- Respeto mutuo
- Equidad y justicia
- Integridad
- Solidaridad
- Coraje de convicción
- Independencia
- Humildad

#### Visión

Un mundo justo Equitativo y sostenible en el que cada persona goce del derecho a una vida digna y libre de la pobreza y toda forma de opresión

#### Misión

Alcanzar la justicia social, la igualdad de género y la erradicación de la pobreza, trabajando con personas que viven en situación de pobreza y exclusión, sus comunidades, organizaciones populares, activistas, movimientos sociales.



Banners (2 metros de alto por 1 metro de ancho)

**act:onaid**



**Un mundo justo,  
equitativo y sostenible  
en el que cada persona  
goce del derecho a una  
vida digna y libre de la  
pobreza y toda forma de  
opresión.**

**act:onaid**



**Alcanzar la justicia social, la  
igualdad de género y la  
erradicación de la pobreza  
trabajando con personas que  
viven en situación de pobreza y  
exclusión, sus comunidades,  
organizaciones populares,  
activistas, movimiento sociales y  
simpatizantes**

Nota: estos diseños todavía son bocetos que deben ser aprobados por la Dirección de ActionAid Guatemala para ser impresos.



Guatemala, 30 de septiembre de 2017

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Departamento de Estudios de Posgrado  
Escuela de Ciencias de Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Mtro Morán:


Como es del conocimiento de ustedes, la Licenciada Nancy Nineth Vásquez Almazán carné N. 9620421, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2016-2017, le fue autorizado realizar el Diagnóstico y Plan de comunicación Interna y Externa en ActionAid Guatemala.

Basándose en los resultados del Diagnóstico de Comunicación realizado, la Licenciada Vásquez propuso los siguientes productos para la implementación de la Estrategia o Plan de comunicación:

- Elaboración de materiales audiovisuales para difundir trabajo de ActionAid Guatemala.
- Calendario de elaboración y presentación de dichos materiales audiovisuales
- Diseño e impresión de materiales de promoción del trabajo y estrategia de ActionAid Guatemala
- Presupuesto para mejorar los recursos tecnológicos del departamento de comunicación de ActionAid Guatemala
- Capacitación para comunicadora de ActionAid en el uso de Adobe Photoshop y Adobe Premier.
- Documento para el monitoreo de los materiales audiovisuales producidos para promoción del trabajo de ActionAid Guatemala, que permita conocer la eficacia de los mismos y hacer una nueva planificación.

Tomando en cuenta la implementación de la estrategia planteada, se informa que será evaluada para discutir su ejecución en función de recursos disponibles y autorizaciones requeridas internamente. Esta estrategia será de utilidad para mejorar la comunicación interna y externa de ActionAid Guatemala.

Atentamente



Laura Hurtado  
Directora de País  
ActionAid Guatemala

ActionAid Guatemala

7a avenida 5-71 zona 2  
Ciudad de Guatemala  
Guatemala, C.A.  
P.O. Box: 582 A

Tels: (502) 22548202  
(502) 22548203  
(502) 22546879

**act:onaid**

Guatemala, 28 de Marzo de 2017  
Ref. AAG - 044-2017

**Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Director Depto. de Estudios de Postgrado**  
**USAC**  
**Presente**

Estimado Mtro. Morán:

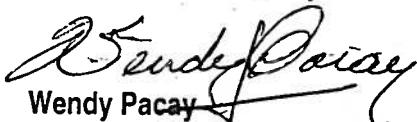
Reciba un cordial saludo de ActionAid Guatemala.

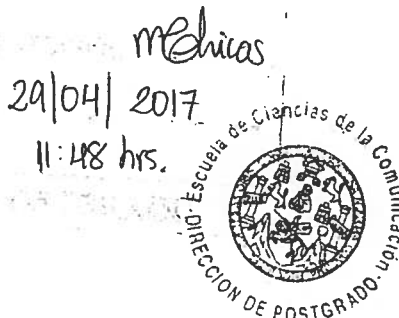
Por este medio me permito confirmar la recepción de su oficio 65-2017 de fecha 4 de marzo 2017, en relación a la solicitud de la Licda. Nancy Nineth Vásquez, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para realizar su Trabajo de Graduación en ActionAid Guatemala, realizando un Diagnostico y Estrategia de comunicación organizacional interno y externo.

En ese sentido me permito aceptar dicha solicitud y acreditar a la Licda. Vásquez para realizar su trabajo durante los tres meses que solicita (mayo-julio). Asimismo nos comprometemos a dar nuestro Vo.Bo. para los productos finales que presente la Licda. Vásquez durante su trabajo.

Sin otro particular, me despido con muestras de estima y consideración.

Atentamente,

  
**Wendy Pacay**  
**Gerente de Vínculos Solidarios**  
**ActionAid Guatemala (ONG)**





# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala 4 de marzo de 2017  
Of. Postgrado 65-2017

*Licenciada*  
*Wendy Pacay*  
*Gerente de Vínculos Solidarios ActionAid, Guatemala*  
*Presente*

Estimada Licenciada Pacay:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Nancy Nineth Vásquez Almazán, carné No. 9620421, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Nancy Nineth Vásquez, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución que usted dirige, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Vásquez, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
OLVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810  
[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)