



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**



**Comunicación estratégica para la Fundación Friedrich Ebert, sede en Guatemala**

**-Informe de graduación-**

**Silvia Verónica Vivar**

Guatemala, septiembre 2020

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Posgrado**  
**Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**

**Comunicación estratégica para la Fundación Friedrich Ebert, sede en Guatemala**

**-Informe de graduación-**

**Silvia Verónica Vivar**  
**Registro académico No. 200319648**

Guatemala, septiembre 2020

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades Centrales

Rector

M.A Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos

Secretario General

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

Licenciado César Augusto Paiz Fernández

**Director**

M.A. Gustavo Alfonso Yela Fernández

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Representantes Docentes**

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

**Representantes Estudiantiles**

MSc. Ana Cecilia del Rosario Andrade Fuentes

**Representante Egresados**

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

**Secretario**

### Consejo Directivo

Licenciado César Augusto Paiz Fernández

**Director**

Dra. Aracelly Krisanda Mérida González

**Directora de Posgrado**

**Secretaria**

M.A. Silvia Regina Miranda López

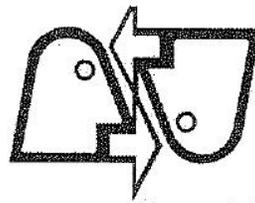
**Vocal I**

Dr. José María Torres Carrera

**Vocal II**

Dr. Otto Roberto Yela Fernández

**Vocal II**



# Comunicación

*creando futuro*

Guatemala, 30 de octubre de 2020

**Orden de impresión**

MCE No. 05-2020 AKMG/Machq

M.A. Silvia Verónica Vivar  
Carné: 2230 72648 2203  
Registro Académico: 200319648  
Presente

Estimada M.A. Silvia Vivar

Nos complace informarle que, con base en la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación, con el título **“COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT, SEDE EN GUATEMALA”**, se emite orden de impresión.

Por lo que apreciaremos sean entregados, en un plazo no mayor de 10 días, tres (3) ejemplares impresos y tres (3) CD que contengan el Informe final de graduación, en formato PDF, para distribuirlos de la siguiente manera:

- a) Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Central Universitaria.
- b) Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para la Biblioteca Flavio Herrera y
- c) Un (1) ejemplar impreso y un (1) CD para el Departamento de Estudios de Posgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

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 estratégica y opinión pública.

Atentamente,

*“Id y enseñad a todos”*



Lic. César Augusto Paiz Fernández  
Director ECC



Dra. Aracelly Krisandá Mérida González  
Directora Departamento de Estudios de Posgrado

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC  
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

(502) 2418-8920



## ACTO QUE DEDICO

A mi hija, madre, pareja, hermanas, abuela, a la Universidad de San Carlos y a la Friedrich Ebert  
Stiftung.

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

---

## Tabla de contenido

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1 .....	1
Marco Contextual .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Propósito de la Friedrich Ebert Stiftung.....	3
1.1.2 Ejes de trabajo .....	3
1.1.3 Público objetivo.....	3
1.1.4 Sobre la comunicación interna .....	4
1.1.5 Sobre la comunicación externa.....	5
1.2 Fundamentos epistemológicos.....	6
1.2.1 Opinión pública y democracia .....	6
1.2.3 Teoría crítica.....	6
1.2.4 Teoría de la acción comunicativa .....	7
1.2.5 Discurso y prestigio .....	8
1.2.6 Comunicación política .....	10
1.2.7 Comunicación estratégica.....	10
1.2.8 Contextualización sobre el Tercer Sector .....	12
1.3 Metodología.....	13
1.3.1 Método y tipo de investigación.....	13
1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
1.3.3 Población y muestra.....	16
1.3.4 Procedimiento y análisis de datos.....	15

Capítulo 2 .....	21
Diagnóstico de la comunicación.....	21
2.1 Objetivos de diagnóstico .....	21
2.1.1 General .....	21
2.1.2 Específicos.....	21
2.2 Análisis de la comunicación y evaluación de la opinión pública .....	22
2.3 Política de comunicación de la institución .....	23
2.4 Estrategia de comunicación.....	24
2.5 Mapa de públicos .....	26
2.5.1 Programas actuales de la FES.....	27
a. Juventudes .....	27
b. Transformación social ecológica.....	28
2.6 Comunicación en crisis .....	29
2.7 La agenda comunicacional de la institución.....	29
2.8 Hallazgos generales.....	30
2.8.1 Sobre la página web y plataformas de redes sociales virtuales.....	35
2.9 Análisis de contenido .....	37
2.10 Árbol de problemas .....	38
2.10.1 Priorización de problemas.....	38
2.11 Propuesta de soluciones.....	39
Capítulo 3 .....	41
Propuesta de estrategia para el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung, para el alcance de sus públicos.....	41
3.1 Justificación.....	41
3.2 Objetivos de la estrategia.....	42
3.3 Públicos .....	42

3.4 Análisis del entorno.....	43
3.4.1 El macroentorno.....	43
3.4.2 El microentorno.....	44
3.5 Mensaje de la estrategia .....	44
3.6 La estrategia.....	45
3.7 Propuesta de tácticas de comunicación que permitan fortalecer el proceso comunicativo entre la FES y sus públicos objetivo .....	47
3.7.1 Acciones de comunicación .....	48
3.7.2 Medios y canales a utilizar.....	52
3.7.3 Herramientas de comunicación.....	52
3.8 Diseño y contenidos .....	53
3.9 Cronograma .....	54
3.10 Presupuesto.....	55
3.11 Control o evaluación y seguimiento.....	56
3.12 Matriz referencial de la estrategia.....	57
Capítulo 4 .....	61
4.1 Conclusiones.....	61
4.2 Recomendaciones .....	64
4.3 Referencias bibliográficas .....	67
4.3.1 E-grafía.....	68
4.4 Anexo... ..	70

## **Tabla de figuras**

Figura 1: Proceso de comunicación intrainterna y extrainterna FES.....	5
Figura 2: Relaciones entre sistema y mundo de la vida desde la perspectiva del sistema por Habermas.....	9
Figura 3: Mapa de Públicos.....	26

## **Tabla de cuadros**

Cuadro 1: Movimientos para comunicar estratégicamente .....	11
Cuadro 2: Ficha para el análisis e interpretación del contenido tomando en cuenta la propuesta de modelo de comunicación estratégica de Sandra.....	19
Cuadro 3: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA .....	34
Cuadro 4: Control y seguimiento.....	55

## Resumen

Las instituciones tanto públicas como privadas, con ánimo de lucro o sin él, siempre necesitarán de las estrategias de comunicación para el adecuado desarrollo de su trabajo. Cada institución posee características únicas y la importancia de conocerlas al momento de hacer o analizar las políticas, estrategias, planes, acciones o tácticas de comunicación es elemental.

En el tema de las instituciones no lucrativas, se debe conocer a la perfección sus objetivos políticos y sus objetivos estratégicos. La Friedrich Ebert Stiftung, más conocida en Guatemala por sus siglas como FES, es una institución política que tiene como propósito contribuir al alcance de sociedades libres y solidarias, así como ofrecer espacios de participación y formación política. En ese sentido, se presenta una propuesta de estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert sede en Guatemala, para el alcance de sus públicos objetivo.

Para el abordaje de este trabajo se utilizó un enfoque cualitativo acompañado de un método crítico descriptivo que permitió conocer y evaluar de forma amplia y objetiva las opiniones, percepciones y comportamientos que se adoptan en el proceso comunicativo de estos actores. La herramienta utilizada fue la entrevista en profundidad semiestructurada la cual se realizó al público objetivo de la Friedrich Ebert Stiftung. Como resultado de las entrevistas y análisis del proceso comunicativo de la institución se identificaron niveles de comunicación que van más allá de lo interno y externo, ya que, debido a la forma de trabajo de esta institución, se identificaron los niveles de la siguiente manera: a) intrainerno, la comunicación entre personal interno de la FES; directores, coordinadores, administrativos, entre otros, b) extrainterno, la comunicación entre FES y las contrapartes (los tomadores de decisión) y, c) externo, la comunicación con los usuarios o beneficiarios. Sin haber tenido claro estos niveles de comunicación hubiese sido difícil plantear una estrategia de comunicación efectiva y funcional para la Friedrich Ebert.

Palabras clave: **FES, comunicación, política de comunicación, contrapartes, usuarios.**

## **Introducción**

La Friedrich Ebert Stiftung (FES); denominación en idioma alemán que se traduce como Fundación Friedrich Ebert, es una institución política instituida en Alemania en el año 1925. Llega a Guatemala en 1987 en el contexto del conflicto armado interno. Con 33 años de trabajo en el país ha brindado aportes en materia de formación política, empoderamiento de organizaciones de sociedad civil y liderazgos juveniles, los cuales han sido primordiales para el avance de la democracia.

Según el informe “Entre el suelo y el cielo”, presentado por Oxfam (2019), Guatemala es uno de los países más desiguales y violentos del mundo, en ese sentido, la intervención de instituciones como la FES es de gran ayuda para el alcance de la igualdad social, política y económica.

En ese contexto se lleva a cabo el presente estudio del proceso de comunicación de la FES, para ello se ha realizado, como primer paso, un diagnóstico que permitió evaluar cómo se encuentra actualmente ese proceso comunicativo, debido a que se ha identificado por parte de la coordinación de FES en Guatemala una baja de aspirantes a participar en el proceso de selección de Agentes de Cambio (AdC). Este programa tiene funcionando 20 años en Guatemala, es uno de los ejes principales, está conformado por jóvenes líderes y lideresas que representan organizaciones de sociedad civil, partidos políticos progresistas, grupos estudiantiles, centros de investigación, entre otros.

Para poder comprender la baja de aspirantes fue necesario identificar los niveles, procesos, medios, canales y herramientas de comunicación que utiliza la Friedrich Ebert con sus contrapartes y usuarios. Tomando como referencia teórica a Jürgen Habermas y Sandra Massoni se desarrolló el trabajo contenido en cuatro capítulos. El primero es el marco contextual, donde se proporcionan los principales elementos que conforman la institución para su comprensión y el proceso metodológico, en el segundo capítulo se encuentran los resultados del diagnóstico, en el tercero, la propuesta de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación entre la FES, las contrapartes y usuarios de sus servicios y por último las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

La Friedrich Ebert Stiftung (FES) fue instituida en 1925 en Alemania, y es la fundación política más antigua de ese país. Su creación forma parte del legado político de Friedrich Ebert, el primer presidente elegido democráticamente.

Las instituciones se rigen por valores que guían su trabajo, y estos valores van acorde a sus objetivos, en ese sentido la FES cimienta su trabajo alrededor de los valores de la socialdemocracia: libertad, justicia social, igualdad y solidaridad.

Como institución sin fines de lucro, actúa de manera independiente y brinda guías para promover el diálogo social pluralista sobre los desafíos políticos. Como parte de su trabajo apoya y fortalece la socialdemocracia mediante su aporte en formación política, con la cual refuerza la sociedad civil, este enfoque formativo califica ciudadanos para que puedan participar de forma activa en las esferas políticas y civiles. Otra fuente de fortalecimiento a la socialdemocracia es el apoyo que brinda a la investigación y a tanques de pensamiento (*think tanks*), a través de los cuales influye sobre temas centrales de políticas económicas, sociales y educativas; con el empoderamiento de estos pensadores, académicos y profesionales políticos se crea un discurso público que llega para informar e incidir en la opinión pública, en el ámbito político, económico y social (FES Sindical, 2020).

En Guatemala, la FES llega en el año 1987, bajo el contexto del conflicto armado interno. En su trabajo en el país, comprometida con la promoción de la democracia y la justicia social, la FES acompañó las negociaciones para alcanzar la paz y el cumplimiento de los Acuerdos que pusieron fin a la guerra civil en diciembre de 1996.

Dado el contexto que atraviesa Guatemala respecto a la desigualdad social, exclusión de amplios grupos de población, racismo y discriminación contra los pueblos indígenas y campesinos, la FES enfoca sus esfuerzos en la formación de liderazgos juveniles en todos los

ámbitos de la vida pública y la construcción de un modelo de desarrollo que permita mejorar las condiciones de vida de las mayorías.

En el país, la FES coopera con diferentes contrapartes, especialmente con organizaciones sociales (de mujeres feministas, pueblos indígenas y campesinos, juventudes, etc.); entidades académicas y partidos políticos progresistas. Considerando que una de las causas de la exclusión está en el excesivo centralismo de la ciudad de Guatemala, en los últimos años ha impulsado procesos de diálogo social y político en diversas regiones del país, promoviendo la participación de aquellos sujetos y sujetas que generalmente no son tomados en cuenta (Central F.A, 2020).

El aporte que la FES hace al país en materia de formación política ha permitido la creación de redes de activistas, defensores de derechos humanos, ambientalistas, partidos políticos, investigaciones, entre otros. En ese sentido, se han efectuado alianzas de trabajo con organizaciones políticas progresistas, a partir de este trabajo realizado se han conformado estas redes de actores políticos no solo en Guatemala sino en la región centroamericana.

En Guatemala, los espacios de formación que permitan el empoderamiento y la participación son limitados y más para las juventudes y aún más difícil para las mujeres.

“Las organizaciones sociales y políticas de ideología centro-izquierda del país no cuentan con suficientes espacios de formación política, lo que, en muchos casos, las mantiene invisibilizadas... En un país democrático, debe haber representatividad para todos los sectores de la sociedad” (M. Rodríguez, comunicación personal, 3 de marzo de 2020).

En ese sentido, la Friedrich Ebert enfoca sus esfuerzos en grupos u organizaciones políticas con orientación progresista. Sin embargo, pese a sus 33 años de trabajo en Guatemala, se encuentra en una etapa de baja participación juvenil en sus ejes de trabajo. Debido a que uno de sus enfoques son las juventudes, es primordial la participación de este segmento de la población en sus programas y actividades.

### **1.1.1 Propósito de la Friedrich Ebert Stiftung**

La Friedrich Ebert tiene como propósito contribuir al alcance de sociedades libres y solidarias que ofrezcan oportunidades de participación política, económica, social y cultural independientemente del origen, sexo o religión; busca generar democracias vivas y fuertes; una economía con crecimiento duradero que ofrezca trabajo decente para toda la población; un estado social con mejor oferta de formación y salud que combata la pobreza y que proteja a sus ciudadanos frente a los grandes riesgos de la vida, asimismo busca luchar por la paz y el progreso social, (FES-Comunicación, 2020).

### **1.1.2 Ejes de trabajo**

Para el cumplimiento del propósito en la región Centroamérica, actualmente la FES ejecuta dos ejes de trabajo:

1. Transformación social y ecológica en el marco del cambio climático y del modelo de desarrollo extractivista, y;
2. Juventudes progresistas.

Dentro de estos dos ejes de trabajo aborda diferentes líneas como la economía sostenible, feminismos, justicia social, derechos humanos, partidos políticos, entre otros.

### **1.1.3 Público objetivo**

La FES sede en Guatemala, enfoca sus ejes de trabajo en contrapartes de sociedad civil y usuarios de sus ejes de trabajo, en este sentido el público objetivo es:

- a) Las contrapartes: son los actores políticos institucionales con los que trabaja la FES en el país. Estos públicos son los tomadores de decisiones; directivos, secretarios, juntas directivas o representantes en las distintas instituciones que trabajan los ejes de derechos humanos, feminismo, diversidad sexual, medio ambiente, ecología, centros de investigación, partidos políticos y organizaciones campesinas e indígenas.

- b) Los usuarios: estos son identificados como primarios y secundarios. Los primarios comprenden a las juventudes progresistas que están en los procesos de formación de la FES, entre un rango de edad de 18 a 35 años, y egresados de estos programas, con un rango de edad de 19 a 45 años. Y, los secundarios como el público externo que participa en espacios de formación financiados por la institución, así como los asistentes a los eventos o actividades organizados por ella.

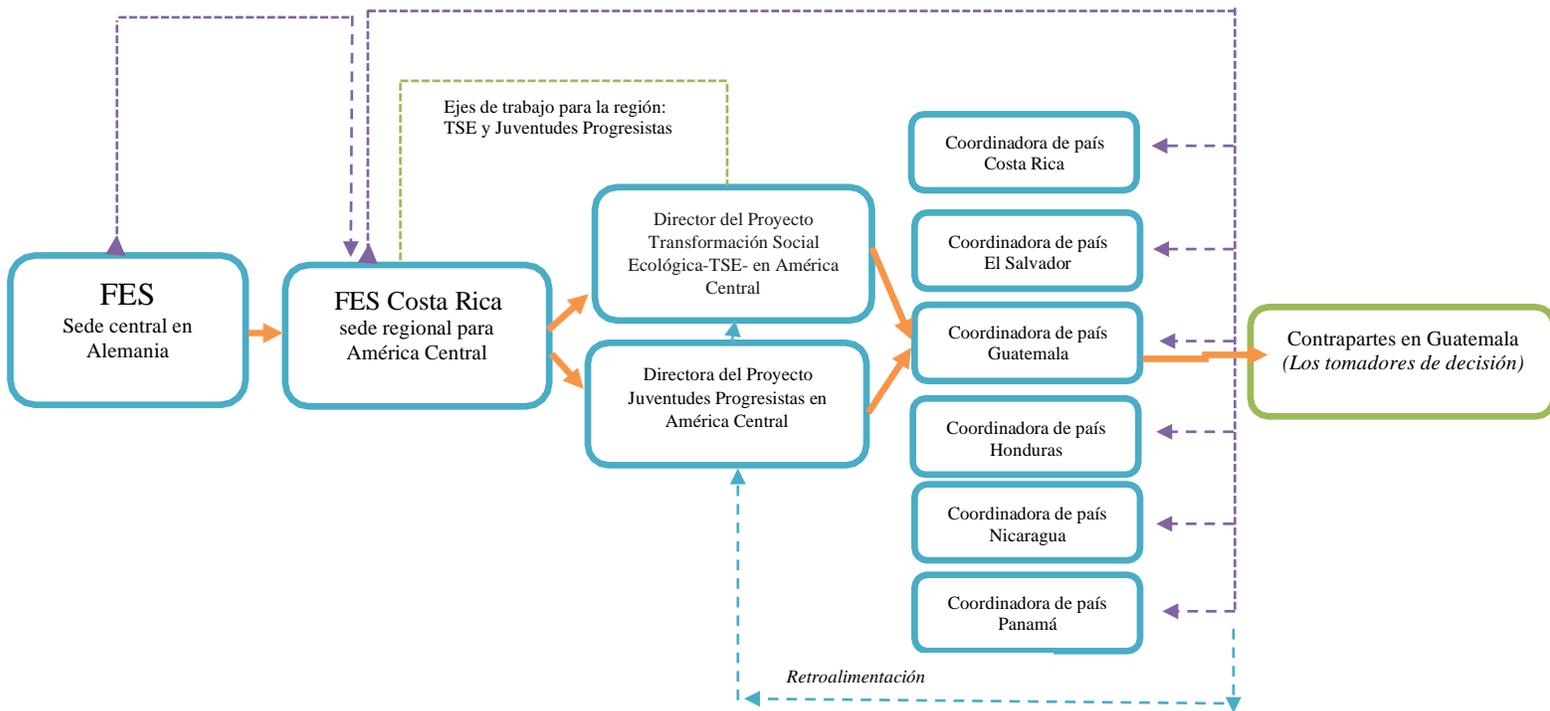
#### **1.1.4 Sobre la comunicación interna**

La comunicación interna de la FES se divide en dos áreas: comunicación intrainterna; entre personal que trabaja de forma directa dentro de ella y comunicación extrainterna; entre los coordinadores de país y los coordinadores/tomadores de decisión de las contrapartes, en el ámbito de interacción privada.

La comunicación intrainterna se desarrolla alrededor de 670 empleados en la sede en Bonn y Berlín, en 15 oficinas estatales y regionales de Alemania, y en más de 100 representaciones extranjeras, en más de 80 países, dentro de ellos Guatemala, su organigrama de comunicación intrainterna para Centroamérica es centralizado, inicia en Alemania, luego trasladan la información a Costa Rica, que funciona como la sede de esta región y donde se encuentra el director y directora de los dos ejes de trabajo para América Central, estos directores reciben la información de Alemania y la trasladan a las y los coordinadores de cada país, donde se acciona el mensaje, para finalmente retroalimentar el trabajo realizado.

La comunicación extrainterna entre la coordinación de Guatemala y las contrapartes, se lleva a cabo por medio de acciones comunicativas directas entre los tomadores de decisiones de esas contrapartes y la coordinadora de la FES en el país. Cabe aclarar que el término, contrapartes, hace referencia a las agrupaciones, asociaciones, instituciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) locales, activistas, investigadores (pueden ser independientes o parte de alguna ONG), con las que trabaja y que son sus beneficiarios.

**Figura 1: Proceso de comunicación intrainterna y extrainterna FES**



Fuente: elaboración propia, con base en información extraída de: [www.fesamericacentral.org](http://www.fesamericacentral.org). 2020

### 1.1.5 Sobre la comunicación externa

La FES enfoca su comunicación externa en las actividades y convocatorias abiertas. Sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico, evaluación o estudio previo de comunicación realizado para el país, derivado que su comunicación externa se basa más en actividades de coyuntura o en convocatorias para los programas de formación política. “La comunicación externa para incidencia política es realizada por las contrapartes, la FES no hace esta parte de comunicación externa únicamente para convocatorias” (O. Rincón, comunicación personal, 4 de agosto de 2020).

## **1.2 Fundamentos epistemológicos**

### **1.2.1 Opinión pública y democracia**

La Friedrich Ebert tiene como propósito contribuir al alcance de democracias vivas y fuertes, para ello la importancia de la opinión pública en su trabajo es esencial. “Las opiniones no surgen de la nada, sino que son fruto de un proceso. Se trata de un fenómeno social en el que participan una multiplicidad de factores, sobre todo, aquellos relacionados con la comunicación política” (D’Adamo, 2000, p.121).

Las contrapartes de la FES pertenecen a una ideología progresista, ubicada en el espectro político-ideológico del centro hacia la izquierda, en ese sentido, dentro de sus ejes de trabajo está la formación política de líderes y lideresas que puedan incidir ante la opinión pública y con ello permitir el avance a esas sociedades democráticas, es así como desde la conceptualización de Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, (1944) estos sería los denominados líderes de opinión, dentro del contexto comunitario y local de sus esferas políticas.

Según estos autores los líderes de opinión cumplen esa función de vinculación política entre sus grupos y el resto de actores menos activos, políticamente hablando. Según D’Adamo “los individuos forman parte de grupos que tienen sus propias normas y valores: y que, dentro de ellos, los líderes de opinión cumplirían la función de tamizar o filtrar las comunicaciones procedentes desde afuera” (2000, p.121). El liderazgo que busca formar la FES representa valores de libertad, justicia social, igualdad, y solidaridad de la social democracia, y a su vez esos valores son fomentados desde la generación de opinión pública que surge de los tanques de pensamiento a quienes les abre espacios para el ejercicio intelectual.

### **1.2.3 Teoría crítica**

En un país con tanta desigualdad como Guatemala, la presencia de un tercer sector que propicie una democracia participativa para las mayorías es realmente importante. Para una democracia real, se debe mantener un equilibrio de la opinión pública y para ello, se debe

comprender el funcionamiento del sistema de los medios de comunicación de masas y su vínculo entre estos y el sistema social (D´Adamo, 2000, p.121).

Sería difícil realizar una estrategia de comunicación de una institución política sin hacer uso de la Teoría Crítica, la cual encuentra sus orígenes en los estudios de la Escuela de Franckfurt. Los primeros exponentes de esta teoría: Horkheimer (1972), Adorno (1991) y Marcuse (1964), con formación “marxista estaban unidos en sus esfuerzos por analizar la naturaleza de los cambios sociales económicos, políticos y culturales, que estaban ocurriendo” (Terrero, 2006, pág. 34), en el contexto de nazismo. Wolf (1996) citado por D´Adamo (2000) indica que “la Teoría Crítica propone que el análisis del fenómeno objeto de estudio debe efectuarse siempre en referencia a los hechos histórico-sociales que lo determinan y comprendiendo a la sociedad como totalidad” (p.172).

#### **1.2.4 Teoría de la acción comunicativa**

Esta teoría es propuesta por Habermas; discípulo de Horkheimer, Adorno y Marcuse, en esta propone su visión crítica a la sociedad. Él es un exponente de lo que se ha nombrado “segunda generación del pensamiento crítico” (Comunicación, 2002), nacido de la Escuela de Franckfurt, al igual que Marcuse pensaba que la ciencia puede ser un instrumento de liberación de las sociedades.

En la acción comunicativa, Habermas (2002) traza una teoría universal de la sociedad con la pragmática general y crítica. Propone una filosofía para la transformación social, apoyada en la comunicación por medio de la filosofía del lenguaje. Habermas, argumentaba que el lenguaje es el que permite el conocimiento, así como la comprensión de este y por ende se convierte en el eje de la consciencia transformadora y de la innovación social.

La acción comunicativa proyecta una sociedad con conocimiento crítico, lo que le permite ser libre, y mantener sus interacciones sociales, unidas por el conocimiento y no por la imposición o la manipulación. Es así como el lenguaje se convierte en la base de la democracia, indica Habermas (2002), ya que permite esa comunicación e interacción libre,

fuerte y equilibrada. Triunfo que adjudica al ágora (término acuñado en la Antigua Grecia, a las plazas de las ciudades-estado donde se reunían los ciudadanos para opinar). “La opinión pública griega tenía como escenario la ciudad y el ágora como escenarios semipúblicos que prepara y anticipa el desarrollo de la doxa” (Mancera, 2007, pág.7).

### **1.2.5 Discurso y prestigio**

Las instituciones tanto públicas como privadas, así como los actores políticos, en su proceso de comunicación construyen discursos dirigidos y estructurados. Este discurso es parte de la imagen pública que se proyecta y que puede generar prestigio o desprestigio. Habermas (2002) brinda un concepto de razón y argumenta que esta consiste en poseer una argumentación, y que esta argumentación es un discurso. En ese sentido el lenguaje no es racional si no es en un proceso de argumentación. Asimismo, habla sobre el “prestigio y la influencia como generadores primitivos de disponibilidad a prestar seguimiento; de ello arranca la formación de medios (...)” indica que “el prestigio se atribuye más bien a la persona y la influencia al flujo mismo de la comunicación “(p.256). Aunque ambas sean interdependientes; el prestigio crea más influencia y la influencia más prestigio. “El prestigio se basa en atributos de la personalidad y la influencia en los recursos de que se dispone” (ídem).

Hoy en día los ingenieros de imagen pública enfocan sus esfuerzos en la superficialidad de la imagen, contrario a la imagen que planteaba Habermas, quien nombraba como “el catálogo de propiedades relevantes para el prestigio a la fuerza física y el atractivo corporal como las habilidades práctico-técnicas, la capacidad intelectual y la responsabilidad o capacidad del sujeto que actúa comunicativamente de dar razón a sus actos” (ídem).

Vale la pena resaltar que Habermas nombraba como las dos fuentes más importantes de influencia a las “posesiones y el saber” (ídem). Para pronunciar un discurso coherente otros autores más recientes, como Gordo (2007) indican que para que exista una imagen pública, antes debe integrarse otras subimágenes físicas, verbales, visuales, audiovisuales y ambientales.

Sobre el discurso, autores críticos como Dijk (1993) lo interpretan como conductas atribuidas a actores en términos de significados, intenciones y propósitos. Donde los interlocutores acontecen así en sujetos que traen consigo identidades, roles y relaciones de poder que son activadas cada vez que estos se involucran en un evento comunicativo. Dijk, resalta la importancia de cómo el discurso contribuye a la reproducción de la desigualdad e injusticia social, determinando quiénes tienen acceso a estructuras discursivas y de comunicación aceptables y legitimadas por la sociedad.

En ese sentido, se puede decir que el discurso es una práctica social política, verbal y no verbal que surge en conjunto con la interacción social. Y que quien lo pronuncia tiene el poder que le otorga la palabra.

**Figura 2: Relaciones entre sistema y mundo de la vida desde la perspectiva del sistema por Habermas.**

Órdenes institucionales del mundo de la vida	Relaciones de intercambio	Subsistemas regidos por medios
Esferas de la vida privada	<p><b>1) Trabajador</b></p> <p>P' → Fuerza de trabajo</p> <p>D ← Rentas de trabajo</p> <p><b>2) Consumidor</b></p> <p>D → Bienes y servicios</p> <p>D' ← Demanda</p>	Sistema económico
Esfera de la opinión pública	<p><b>1.a) Cliente</b></p> <p>D' → Impuestos</p> <p>P ← Rendimientos organizativos</p> <p><b>2.a) Ciudadano</b></p> <p>P ← Decisiones políticas</p> <p>P' → Lealtad de la población</p>	Sistema administrativo

D=Medio/dinero. P=Medio/poder.

Fuente: Habermas (2002, p. 454)

### **1.2.6 Comunicación política**

Dar un concepto de comunicación política resulta algo complejo, pero se debe tomar en cuenta que esta “se manifiestan desde que el hombre comenzó a vivir en grupo y se presentaron relaciones de poder en la convivencia” (Reyes, O' Quinn, Morales & Rodríguez, 2011, p.86). El ser humano es un ser político por naturaleza, por ello, resulta difícil que la política pueda hacerse sin comunicación, ambas son componentes fundamentales para las democracias y la organización social de los estados.

La comunicación política permite ese intercambio de información entre gobernantes y gobernados. Las contrapartes con las que trabaja la FES están conformadas por sujetos y sujetas políticas que inciden y generan cambios sociales progresistas, en ese sentido, la comunicación política logra un papel trascendental, para legitimar o deslegitimar las acciones de los gobiernos, así también, es indispensable para mediar intereses, “con esto se legitima su acción comunicativa, dado que los objetivos de los políticos pasan por una estrategia de comunicación de sus acciones en forma de mensajes a la sociedad. En conclusión, la actividad política se fundamenta en la comunicación” (Reyes, O' Quinn, Morales, & Rodríguez, 2011, p.87).

### **1.2.7 Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica va más allá de las acciones de comunicación aisladas con las que muchas veces suele confundirse. La opinión pública y el discurso que se pronuncie en los distintos escenarios no solo ayudan a crear y mantener un buen prestigio, que le dará legitimidad pública, tanto a instituciones como actores públicos, también consiste en retomar los objetivos que se tienen tanto a mediano como a largo plazo para ajustarlos a una visión futura que permita fortalecer la presencia y participación del público objetivo.

En contraparte a muchos autores, en el contexto de la comunicación estratégica, Sandra Massoni (2015) indica que metodológicamente la comunicación estratégica ofrece una oportunidad de unificar áreas de conocimiento y de acción como la comunicación interna, la

comunicación interinstitucional y la comunicación externa o la comunicación organizacional y la comunicación para el desarrollo. Considera la comunicación estratégica como un espacio de encuentro de las alteridades socioculturales, lo que permite hacer un abordaje crítico de la comunicación estratégica, así pues, por medio de esta se puede generar registros que asumen que “las miradas disciplinarias in-forma-dan forma- a partir de un discurso científico como organización perceptual particular-y viceversa” (Comunicación., 2007, p.3).

Massoni (2015) presenta un modelo de comunicación estratégica que resume los siguientes tres movimientos en siete pasos para comunicar estratégicamente:

**Cuadro 1: Movimientos para comunicar estratégicamente**

<b>Movimientos</b>	<b>Pasos</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Primer movimiento: de la comunicación como información a la comunicación estratégica</b>	1. Superar el malentendido de la transferencia.	La comunicación es un intercambio de información entre un emisor y un receptor. Surge una retroalimentación, no basta hacer llegar la información, sino con su comprensión.
	2. Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación	No se trata solo de colocar el mensaje en cualquier canal de distribución y que llegue a la masa, este mensaje debe fijarse en el contexto del receptor.
	3. Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes solo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.	Tratar de ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de “acabado” pondrán en juego los distintos actores al interactuar con el mensaje a enviar. Crear el mensaje estratégico.
	4. Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados	Analizar los actores clave, sus formas de comunicación, códigos, redes de interacción, etc., sus espacios de circulación y resemantización, sus saberes o visión del problema, conceptualizaciones y destrezas.
<b>Segundo movimiento: de la comunicación al final de la línea de montaje a la</b>	5. Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos.	Planear la comunicación estratégica con distintos expertos académicos vinculados a la institución, para poder abarcar todo el contexto.

<b>comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural.</b>	6. Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.	Una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema.
Tercer movimiento: <b>de tema a comunicar a problema acerca del cual conversar.</b>	7. Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema.	Traducir el tema a problema. Para hacer este trabajo resulta útil analizar el problema desde una perspectiva de complejidad. <i>Multidimensionalidad del problema:</i> aspectos económicos, técnicos, socioculturales y político-administrativos <i>Niveles del problema:</i> síntomas, causas próximas y básicas.

*Fuente:* elaboración propia con base en la información de Sandra Massoni (2015)

### 1.2.8 Contextualización sobre el Tercer Sector

Tercer Sector, como suele nombrarse en el contexto político a las instituciones sin ánimo de lucro, que no son públicas, pero que realizan proyectos de acción social, o en defensa de intereses colectivos. Para poder comprender el contexto del Tercer Sector se debe tomar en cuenta la noción de sociedad civil.

La concepción de sociedad civil, tiene su base en la existencia de una tercera esfera que compone la sociedad, después de la esfera de lo privado y el Estado, que según Thayer y Elizalde (2011) se caracteriza por la libre asociación e interacción social que determina la democratización, fortaleciendo los actores sociales y de su control progresivo sobre la esfera de lo privado y el Estado. Estos autores, indican que la sociedad civil se compone de dos conjuntos, los movimientos y las instituciones sociales. Los movimientos sociales plantean nuevos principios, valores y demandas sociales, mientras que las instituciones sociales, definen los derechos individuales, políticos y sociales que permiten una libre asociatividad, la defensa contra el Estado y el mercado y la oportunidad de la participación ciudadana en asuntos públicos. Resumiendo, sociedad civil es la suma de todas las organizaciones y redes que se ubican fuera del aparato estatal formal (Castillo, 2014).

Hacer mención de este Tercer Sector es importante en el contexto de esta investigación, ya que varias de las contrapartes que conforman el público objetivo de la FES pertenecen, en su mayoría, a esta categoría y por ende mencionar su función en el país facilitará comprender el proceso de comunicación que llevan a cabo entre estos actores institucionales y la Friedrich Ebert.

## **1.3 Metodología**

### **1.3.1 Método y tipo de investigación**

Para el abordaje, recolección, tratamiento y análisis del presente problema de investigación se utilizó un enfoque cualitativo acompañado de un método crítico descriptivo.

Este enfoque permitió evaluar de forma más amplia las opiniones, percepciones, hábitos, creencias, valores, prácticas, necesidades y comportamientos que se adoptan en el proceso comunicativo, así como los efectos que este tiene en su público objetivo. Con este enfoque cualitativo se logró conocer, interpretar y percibir el significado de los mensajes en los destinatarios, desentrañando el sentido social para conocer las causas que explican el problema.

Asimismo, esta investigación se fundamentó en el método crítico descriptivo pues partió de la crítica que las contrapartes y los usuarios de la FES realizaron, y descriptiva porque tuvo un proceso de análisis de la información que permitió reconstruir las acciones de comunicación que ha implementado la FES; con la información recopilada y el análisis del fenómeno estudiado, se pudo describir y analizar las condiciones en que se desarrolla el proceso de comunicación, sus impactos y sus alcances, para, a partir de ahí plantear soluciones.

Tomando en cuenta que la percepción que tienen los destinatarios de los mensajes es clave para comprender la comunicación estratégica que tiene actualmente la FES, se buscó conocer cómo los actores la asumen a partir de los ejes en que intervienen, asumiendo que los

participantes en la investigación expresan sus visiones y concepciones propias (Goetz, 2008).

El proceso cualitativo inició con un diagnóstico de comunicación entre los públicos objetivo de la Friedrich, sede en Guatemala. La herramienta utilizada para la recolección de la información fue la entrevista semiestructurada, para conocer las percepciones, opiniones y necesidades sobre la FES y sus programas.

El proceso del diagnóstico también incluyó el análisis del discurso que la Friedrich Ebert ha transmitido a sus públicos objetivo. Este análisis se ha realizado con base en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, esta teoría fue necesaria para comprender el significado de los discursos generados, tanto por parte de la FES como por parte de los beneficiarios, dado que es en el discurso en donde se concreta la política. Y para explicar los impactos de la comunicación estratégica, es necesario conocer el comportamiento de los actores que intervienen en los procesos formativos de la FES y de los espacios políticos en que tienen lugar estos procesos. Por lo tanto, la investigación requirió abordar y recopilar el significado y la narrativa que tiene el discurso político de la FES y sus estructuras conceptuales para determinar qué prácticas generan en las ideas de las personas que son beneficiarias.

Asimismo, se tomó en cuenta para la elaboración del diagnóstico, el paradigma del modelo de comunicación estratégica propuesto por Massoni (2015). Esta autora plantea un modelo que proporciona una planificación por objetivos de conocimiento para ejecutar con diversos actores, con la cual se lograría prever, racionalizar, flexibilizar y promover cambios a corto, mediano y largo plazo, también promueve permanentemente las innovaciones para lograr un reforzamiento de la opinión pública y consolidación de la imagen de la FES, y para un adecuado seguimiento permite la autoevaluación. Tomando en cuenta que la estrategia de comunicación que se realizó está orientada al fortalecimiento de la comunicación extrainterna y externa, el método se desarrolló utilizando la descripción, análisis histórico, análisis de coyuntura, análisis crítico, enumeración de partes; para los dos principales programas que ejecuta la Friedrich Ebert en Guatemala, y ordenamiento para su posterior conclusión.

En ese sentido, el proceso de esta investigación comprendió la búsqueda, recopilación, transcripción y detalle de los programas de la Friedrich Ebert Stiftung en Guatemala, el análisis y su interpretación, así también, la descripción de las generalizaciones que permitieron comprender la actual imagen y estado de la fundación en el país, para así poder comprender los mensajes recolectados de la entrevista a los públicos objetivo.

### **1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo con la estrategia metodológica adoptada se aplicaron dos técnicas para la recolección de datos: a) análisis de contenidos; y, b) entrevistas en profundidad, semiestructuradas con actores claves.

El análisis de contenido permitió recopilar y analizar los documentos a lo largo del proceso investigativo. Este comprendió dos procesos paralelos. Por un lado, la revisión, análisis y clasificación de la literatura referente al problema a investigar, o sea la teoría y estado del arte que existe sobre el mismo que le dio soporte teórico a la investigación; y por el otro lado, se refiere a la revisión de los documentos relacionados o vinculados con el proceso de comunicación de la FES.

Entrevista en profundidad semiestructurada: esta permitió conocer las percepciones que los sujetos y sujetas tienen de los procesos de la FES y obtener la información cognitiva de la situación y los impactos que ella genera en los beneficiarios. La entrevista con actores claves fue fundamental para obtener el conocimiento de las experiencias del público meta. Esto implicó establecer un diálogo directo con objetivos definidos, pero abierta, con un guion de entrevista previamente establecido y con preguntas que surgieron en el momento oportuno para alcanzar el objetivo establecido.

Las entrevistas se realizaron en dos fases: la primera, se desarrolló entre los meses de abril y mayo de 2020, con las contrapartes y los usuarios, la segunda fase se completó entre julio y agosto del mismo año, con tres personas responsables de la comunicación de la FES, estas tres entrevistas, fueron; a) con el coordinador de FES Comunicación en Colombia; b) la

coordinadora de la comunicación para América Latina y el Caribe y; c) la encargada de comunicación institucional de imagen de FES América Central, estas entrevistas fueron totalmente abiertas, ya que no se usó ningún formato, solo un discurso introductorio de contacto.

Un elemento de confianza en el éxito de la entrevista fue que la selección de los actores entrevistados, se generó entre los altos cargos de las instituciones que aportan jóvenes a los programas, más las referencias de datos que los mismos involucrados proporcionaron para la confección de los listados de entrevistas. Otro elemento fundamental del éxito de la información aportada por los entrevistados, recae en la selección que se hizo de las y los sujetos o actores.

Previo a la entrevista, se conversó con las personas participantes para explicarles el motivo y los objetivos de la entrevista y para fijar fecha y hora para realizarla. Algunas entrevistas por distintos motivos fueron pospuestas. Otras se realizaron vía electrónica, en vivo, pero de forma digital y otras por medio de llamada telefónica.

La entrevista se desarrolló posterior al análisis de los documentos lo que permitió contar con un guion de entrevista amplio, no rígido y acorde con los objetivos propuestos por la investigación. Durante la entrevista, para asegurar que los temas claves fueran abordados en su totalidad, se les otorgó libertad a cada sujeto participante para que se extiendan en sus explicaciones, pero buscando que se profundizará en los temas de forma puntual.

### **1.3.3 Población y muestra**

#### **Población**

Para la elaboración del diagnóstico se tomó en cuenta a la población que forma parte del público objetivo de la FES.

- **Contrapartes:** los tomadores de decisión. Aquí se entrevistó a los directivos y representantes de partidos políticos de centro- izquierda, sindicatos, investigadores, organizaciones campesinas, indígenas, diversidad sexual, pro derechos humanos; derechos de mujeres, y medios de comunicación alternativa.
- **Usuarios:** se tomaron en cuenta tanto los primarios como los secundarios, juventudes progresistas estudiantes, egresadas y egresados del programa Agentes de Cambio, y usuarios de las actividades generales (los asistentes a las actividades de convocatorias abiertas).

## **Muestra**

La muestra para la presente investigación, comprendió la porción representativa de la población y que forman parte del conjunto total. Para este abordaje, la representatividad de dicha muestra fue determinada de manera objetiva, se obtuvo de la caracterización del grupo objetivo de la Friedrich Ebert, sede en Guatemala.

La categorización de las organizaciones sociales que representan al público objetivo de la FES se confeccionó con la dirección de la institución y con egresados/as de los programas. Una vez realizada la lista de organizaciones se depuraron algunas. Del listado inicial de 164 organizaciones sociales y egresados del Programa Agentes de Cambio, 88 se tomaron en cuenta por el acceso a sus datos de contacto. Con el resto no se pudo actualizar y contactar.

La selección incluyó organizaciones de la diversidad sexual, grupos feministas, grupos estudiantiles, investigadores, partidos políticos progresistas, sindicatos, dirigentes estudiantiles, agrupaciones campesinas, organizaciones indígenas, programa de juventud AdC, medios de comunicación alternativos y movimientos sociales de iglesias. Del listado de 88 contactos del grupo objetivo de FES, se logró concretar 61 entrevistas, de las cuales se realizaron 53, lo cual representa que se entrevistó a informantes claves del 60 por ciento de las organizaciones objetivo.

La confianza de los datos obtenidos, fundamental para la objetividad del trabajo, recae en la información aportada por los entrevistados y entrevistadas. Y eso se garantizó por la selección que se hizo de los sujetos y sujetas claves. Uno de los aspectos que se solicitaba para concretar la entrevista fue el conocimiento del trabajo de la Friedrich Ebert en Guatemala y la vinculación que se haya tenido en el pasado o presente con ella. Eso otorgaba conocimiento y experiencia en función de lo que se pretendía en este trabajo y a eso se agregaba el trabajo vinculado a cuestiones políticas reivindicativas de uno o de varios temas en que la FES trabaja.

### **1.3.4 Procedimiento y análisis de datos**

Para el análisis y procesamiento de los datos se utilizó el análisis crítico del contexto político de la Friedrich Ebert y de las contrapartes, la teoría de la acción comunicativa y las necesidades de formación de las organizaciones entrevistadas. Para la interpretación también se tomó en cuenta el modelo de comunicación estratégica de Massoni.

La categorización se realizó con base en el contexto de clasificación del público objetivo de la FES:

- juventudes progresistas
- diversidad sexual
- ambientalistas
- mujeres feministas
- partidos políticos progresistas
- agrupaciones campesinas e indígenas
- grupos políticos y representantes estudiantiles de universidades
- medios de comunicación alternativos
- investigadores
- sindicatos

**Cuadro 2: Ficha para el análisis e interpretación del contenido tomando en cuenta la propuesta de modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni.**

<b>Ficha de análisis</b>			
<b>Paso 1</b> <b>Categorización</b>	Se hizo una clasificación con base en el contexto de la FES y su clasificación de contrapartes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• juventudes progresistas</li> <li>• diversidad sexual</li> <li>• ambientalistas</li> <li>• mujeres feministas</li> <li>• partidos políticos progresistas</li> <li>• grupos políticos y representantes estudiantiles de universidades</li> <li>• medios de comunicación alternativos</li> <li>• investigadores, y</li> <li>• sindicatos.</li> </ul>	
<b>Paso 2</b> <b>Codificación y tabulación</b>	Se asignó a cada entrevistado un número para mantener el anonimato y poder analizar la información.	Cada pregunta fue numerada, sin embargo, por ser semiestructurada, se asignó un atributo a cada respuesta obtenida, ya que surgieron nuevas respuestas, dentro de las clasificaciones: tomador de decisiones contraparte/ usuario primario/ usuario secundario/ simpatizante/.	
<b>Paso 3</b> <b>Procesamiento de la información</b>	En esta parte del proceso la información fue agrupada y estructurada. De acuerdo con las estructuras planteadas para hacer comparaciones de las respuestas que se emitieron.		
<b>Paso 4</b> <b>Interpretación y análisis</b>	Se interpretó la información obtenida en función del problema de investigación, objetivos y el marco teórico.		
<b>Paso 5</b> <b>Análisis del discurso de la FES</b>	<b>Acción de rol</b> La construcción complementaria del mundo social y el mundo subjetivo.	<b>Las tres raíces de la acción comunicativa</b> a) El componente proposicional	<b>El espacio de la opinión pública</b> Legitimidad del discurso de la FES

<p><b>con base en la Teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas.</b></p>		<p>b) El componente ilocucionario c) Forma de reflexión de la acción orientada al entendimiento y relación reflexiva con uno mismo</p>	<p>entre las contrapartes entrevistadas.</p>
<p><b>Paso 6</b> <b>Análisis de la comunicación estratégica de acuerdo con Sandra Massoni</b></p>	<p><b>Primer movimiento:</b> de la comunicación como información a la comunicación estratégica</p>	<p><b>Segundo movimiento:</b> de la comunicación al final de la línea de montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural.</p>	<p><b>Tercer movimiento:</b> de tema a comunicar a problema acerca del cual conversar.</p>
<p><b>Paso 7</b> <b>Valoración de la información obtenida</b></p>	<p>Se realizó una valoración de toda la información recopilada para el planteamiento de la estrategia de comunicación para la Friedrich.</p>		

*Fuente:* elaboración propia. 2020.

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico de la comunicación**

#### **2.1 Objetivos de diagnóstico**

Como principal objetivo en el diagnóstico de comunicación realizado a la Friedrich Ebert Stiftung (FES), se buscó:

##### **2.1.1 General**

- Evaluar la comunicación entre la Friedrich Ebert y sus públicos objetivo.

##### **2.1.2 Específicos:**

Como objetivos secundarios se buscó:

- Caracterizar el público objetivo de la FES.
- Analizar los medios, herramientas y procesos de comunicación entre la FES y sus contrapartes, así como la opinión que tiene este público.
- Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la comunicación, tomando en cuenta sus objetivos políticos.

Este se realizó con base en las respuestas obtenidas del público objetivo entrevistado, este público estuvo conformado por las contrapartes y los usuarios, cabe tomar en cuenta que ellos conocen la FES y han tenido alguna vinculación con ella, en su mayoría de forma directa, lo cual concedió una ventaja para la obtención de información y evaluación del proceso comunicativo entre FES y este público.

## **2.2 Análisis de la comunicación y evaluación de la opinión pública**

Las instituciones tanto públicas como privadas realizan sus procesos de comunicación interna y externa utilizando diferentes canales, herramientas y recursos como los humanos, publicidad, programas, campañas de relaciones públicas, entre otras; en el caso de la Friedrich Ebert, se ha venido realizando por medio de acciones de comunicación con directivos y directivas de las contrapartes, el recurso humano de sus programas de formación, egresados y egresadas, y en general desde todas las personas e instituciones que se benefician directa o indirectamente de ella.

En ese sentido se debe mantener cuidado estratégico sobre estos aspectos, tomando en cuenta que debe existir una planificación, concordancia y coherencia entre el discurso y la acción. No se puede olvidar que la comunicación tanto interna como externa también genera expectativas que pueden atraer al público objetivo. Es por ello que se debe contar con una estrategia de comunicación efectiva. Si bien lo menciona Capriotti (1999) la comunicación externa debe mejorar y mantener una buena y adecuada imagen para su credibilidad, confiabilidad y conservación, en ese sentido es necesario generar una opinión pública que beneficie a la imagen pública de la FES.

La comunicación interna y externa, debe dar respuestas eficientes a su público objetivo, gestionar y mantener sus relaciones y vínculos, asimismo, es crucial para establecer, fortalecer y fidelizar los lazos con el público interno y externo.

Aunque en el presente estudio se ha definido la comunicación entre la FES y las contrapartes (los tomadores de decisiones) como otra división que parte de la comunicación interna (extrainterna) y a la comunicación externa como la que realizan únicamente para actividades y convocatorias públicas, el abordaje de este diagnóstico se centra en el proceso de comunicación entre la institución, las contrapartes y sus usuarios. Estos actores (contrapartes y usuarios) son los mismos desde el inicio de labores de la FES en Guatemala, hace 33 años, con pequeñas variaciones.

De manera general, los resultados de la entrevista indicaron que la comunicación de la FES debería ser más amplia y objetiva con mensaje claro y preciso, consideran que la puede mejorar con más promoción de su cooperación en el país, les gusta el enfoque de género que tiene, pero ven como debilidad para Guatemala que no hay información exclusiva para el país. Solo la mitad de entrevistados conoce la página de *Facebook* de FES América Central y esta mitad percibe como mínima su comunicación.

### **2.3 Política de comunicación de la institución**

Las instituciones son intercambio de información y comunicación, sin estas, sería difícil o imposible existir. Para el proceso de generación e intercambio de la información y comunicación, surge una producción de signos y para ello debe existir una adecuada forma de gestionarlos, transmitirlos y posicionarlos. El ser humano posee esa doble condición; individual y colectiva, que mencionaba Hanna Arendt (2009), en ese sentido, la comunicación brinda posibilidad de participación e interacción social y la comunicación política ese intercambio de información entre gobierno y gobernados, desde ese gran entramado de relaciones donde se intercambian las experiencias y la forma de concebir la vida, que permiten la construcción de sociedades más equitativas.

Cabe resaltar que en la política de comunicación de la institución es donde se establece la guía a partir de la cual se relacionará esta, en este caso concreto la Friedrich Ebert tanto a nivel extrainterna como externo. Las políticas de comunicación “dictan las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo desea hacer y a través de qué canales” (Garrido, 2004, p.94).

Para este diagnóstico se abordó únicamente la comunicación entre la FES y los actores políticos institucionales con los que trabaja (contrapartes), así como los usuarios primarios y algunos secundarios. A nivel externo, en Guatemala, la FES ha venido teniendo baja participación de jóvenes interesados en aplicar a su programa de formación política y en las diferentes actividades que realizan para el país, dado que uno de sus principales ejes de trabajo son las juventudes, la participación de estas es de mucha importancia.

La sede de la FES en Guatemala, aborda la comunicación entre ella y sus contrapartes, manteniendo sus objetivos políticos, en ese sentido, tiene una política de comunicación diferenciada al resto de instituciones, organización o empresas. Una de sus políticas es la de no figurar públicamente, por ello, no realiza publicidad o promoción de su trabajo, su política de comunicación es regional, lo que le ha permitido mantener su institucionalidad, pero también ha limitado su proceso de comunicación a través de las redes sociales virtuales, con su público externo.

Por otra parte, la comunicación con los tomadores de decisiones se ha venido dando por medio de acciones de comunicación aisladas, esto ha colaborado con el debilitamiento del proceso comunicativo entre las contrapartes y también, ha recaído en la comunicación externa a nivel local, lo que no le permite generar, articular y posicionar el discurso completo de la Friedrich con las contrapartes y que repercute en la ausencia de participación juvenil en sus programas y actividades externas.

## **2.4 Estrategia de comunicación**

La evaluación de la comunicación externa sobre los programas de formación política que realiza en Guatemala la FES, se da por medio de una entrevista electrónica que envían desde la central de Alemania o Costa Rica a los correos electrónicos de cada participante, en ella se les consulta sobre la opinión respecto al desarrollo del programa y al personal de la Friedrich involucrado en cada uno de los módulos, así como los invitados e invitadas que se van tomando en cuenta en los procesos y se da al terminar cada programa de formación.

Sin embargo, la FES también realiza varias actividades, aparte de los programas de formación; talleres, presentación de resultados de investigaciones, foros, conversatorios, entre otros, pero para ellos no hay un seguimiento de evaluación o sondeo de opinión, y la participación de jóvenes en estas otras actividades también es baja.

Sandra Massoni (2015) presenta tres movimientos para comunicar estratégicamente, el **primer movimiento:** de la comunicación como información a la comunicación estratégica, describe que la comunicación es un intercambio de información entre emisor y receptor con

su respectiva retroalimentación, tomando en cuenta el contexto de cada contraparte para definir el canal y código correcto para hacer llegar el mensaje, ya que no es publicidad lo que la FES busca, son acciones políticas que permitan el desarrollo y florecimiento de la democracia por parte de las juventudes progresistas del país, la autora también hace mención sobre la potencialización de la ideas reconociendo las matrices socioculturales, en este sentido, la FES necesita realizar esa estrategia de comunicación con sus públicos objetivo, fijando las redes de interacción con ellas, sus espacios de circulación y resemantización progresista, que también está difusa entre los públicos objetivos y que han recibido un mensaje a medias donde, según la muestra entrevistada, solo un 20 por ciento conocen el trabajo de la Friedrich Ebert en Guatemala; solo una parte del discurso que compone la identidad de la FES .

En el **segundo movimiento**: de la comunicación al final de la línea de montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural, Masonni (2015) indica que debe existir equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos, así como reconocer los intereses y necesidades de los actores, dejando claro que una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume la comunicación como espacio de encuentro de los actores. En este aspecto la FES, dado su origen, en sus ejes de trabajo y en la clasificación del público objetivo cumple con la multidisciplinariedad sin embargo a nivel comunicativo, este espacio sociocultural que logra reunir en los programas de formación se dispersa al finalizar estos, rompiendo con el proceso comunicativo en el espacio relacionante de la diversidad sociocultural, según algunos de los tomadores de decisión de las contrapartes entrevistadas se rompe el proceso de comunicación entre ellos y la FES, y se traslada con el participante, y en muchas ocasiones este participante se desliga de la organización por la que fue delegado o delegada al programa de formación.

En el **tercer movimiento**: de tema a comunicar a problema acerca del cual conversar, se debe multidimensionar la estrategia con el contexto de las contrapartes, y conocer los niveles de sus entornos; económicos, técnicos, socioculturales, político-administrativo e identificar los síntomas, causas próximas y básicas, es así que la estrategia de la FES deberá tomar en

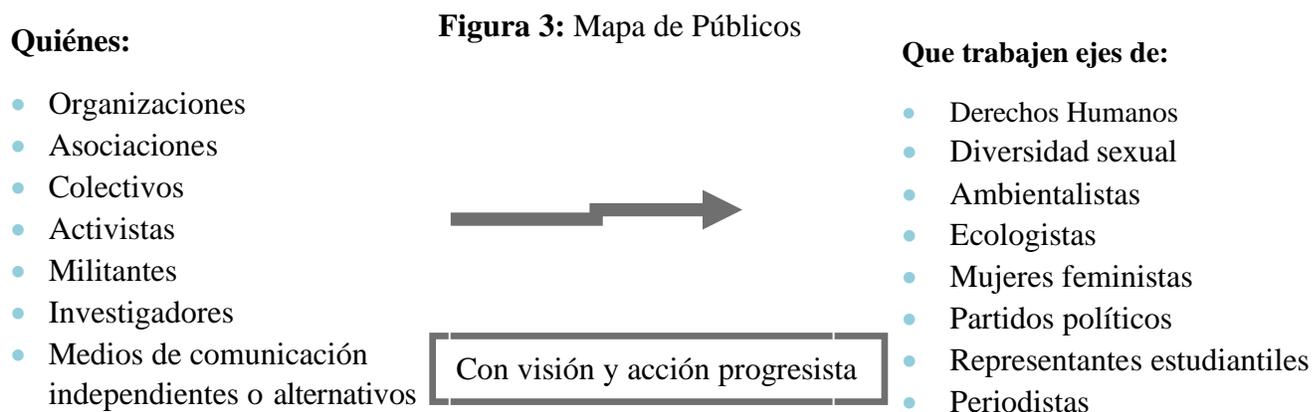
cuenta esas multidimensiones como parte de su estrategia a la hora de definir medios, canales y herramientas para comunicar.

## 2.5 Mapa de públicos

El concepto de público objetivo es esencial para la comunicación estratégica y son los receptores o destinatarios del mensaje, así como la razón de ser de cualquier institución. El público objetivo de la Friedrich Ebert son las contrapartes y las juventudes entre 18 a 45 años de edad con visión y acción progresista.

El rango de edad de juventudes progresistas es de 18 a 35 años, sin embargo, la ampliación de diez años más del público (35 a 45) se da para el programa de Transformación Social Ecológica -TSE-, asimismo, la FES lleva 18 promociones graduadas más la presente promoción de Agentes de Cambio en Guatemala, una por año, por lo tanto, tiene públicos activos dentro de este rango de edades que han pertenecido a las primeras generaciones de formación y que siguen siendo parte del público activo.

Es de resaltar que la FES ha creado un segmento particular, por ser una institución política progresista. Su segmento no es por origen, sexo, área geográfica, nivel socioeconómico, etc., su segmento se da, para las contrapartes, por ideología y por autonomía en la toma de decisiones (poder de toma de decisión y acción), para los usuarios primarios, que serían las juventudes progresistas que participan en los programas de formación, se segmentan por edad (18 a 35 años) e ideología (progresista) para el resto del público externo, es únicamente por ideología.



## **2.5.1 Programas actuales de la FES**

La Friedrich Ebert, tiene presencia con proyectos sociopolíticos en 21 países de América Latina y el Caribe. El objetivo de estos proyectos es contribuir al fortalecimiento de las estructuras democráticas mediante una amplia participación de los diferentes grupos sociales, apoyar la ejecución de políticas que promuevan la justicia social y aportar a la construcción de propuestas en materia de desarrollo sociopolítico.

En la región centroamericana trabaja dos programas principales:

### **a. Juventudes**

La FES lleva 33 años de trabajo en Guatemala, desde su llegada el año 1987. En el año 2001 inicia el Programa Agentes de Cambio-AdC-; este se lanza con el objetivo de crear espacios de formación política para jóvenes líderes y lideresas, los cuales puedan incidir políticamente en cambios importantes para el país.

En la actualidad el programa continúa realizándose con temporalidad anual, tiene una duración de seis meses y está estructurado en seis módulos, uno por mes, donde se abordan los temas de:

- juventudes como sujetos políticos
- feminismos
- transformación social y ecológica (TSE)
- lo político y la política: democracia, participación, construcción de tejido social
- comunicación e incidencia política
- geopolítica y perspectiva regional

Cada módulo contiene una amplia gama de debate y ejercicio de práctica en cada tema. La edad para este programa, hasta el 2015, estaba en el rango de 18 a 30 años. Hoy en día se ha ampliado el rango de 18 a 35 años.

## **b. Transformación social ecológica**

Aunque siempre ha trabajado el tema de la economía sostenible y medio ambiente, con los cambios que ha realizado para este año 2020, ha enfocado sus esfuerzos en el Proyecto Regional Transformación Social-Ecológica-TSE-, en el marco de cambio climático y del modelo de desarrollo extractivista, dirigido a personas comprendidos entre los 18 a 45 años de edad, siempre con un interés político progresista de contrapartes que trabajan este eje.

Este programa se enfoca en encontrar nuevos caminos de desarrollo viables y sustentables tanto en la dimensión social como en la ecológica para hacer frente a las múltiples crisis asociadas con los modelos económicos predominantes (TSE, 2016). Con la Transformación Social Ecológica se pretende articular orientaciones políticas que tomen en cuenta que el crecimiento no es indefinido, que no debe haber una subordinación de la naturaleza a la economía y que no debe existir una aceptación de la desigualdad extrema.

En ese sentido busca reducir los impactos sociales y ambientales para que puedan surgir otros sectores que equilibren el metabolismo social y biológico, poner en práctica los cultivos que aseguren la soberanía y seguridad alimentaria de la población esto a través de crear y apoyar el posicionamiento político sobre la transformación de la reorientación de la economía tomando en cuenta las relaciones entre la matriz productiva, distributiva y de consumo (Revista Nueva Sociedad, [NUSO],2017).

Este programa se realiza por medio de trabajo de articulación política con diferentes instituciones dependiendo de cada temática, aunque básicamente llevan el enfoque de Transformación Social Ecológica principalmente con temas de agua y una propuesta de gobernanza; de la justicia energética con organizaciones ecologistas y comunidades; de justicia fiscal, formación para organizaciones sociales y el tema de la economía del cuidado y el trabajo doméstico.

## **2.6 Comunicación en crisis**

A nivel de la comunicación extrainterna y externa, dado que el desarrollo del trabajo de la FES no obedece una actualización en tiempo real o diaria, su tratamiento en tiempo de crisis no ha causado daño a sus procesos, sin embargo, ante la coyuntura de la COVID-19, se ha visto afectado el desarrollo de uno de sus programas de formación política, Agentes de Cambio, que siempre se ha impartido de manera presencial y dados los valores de la FES más las prohibiciones gubernamentales, este proceso no se realizó de la forma establecida, es de resaltar que el abordaje para esta coyuntura, desde la comunicación intrainterna que manejan desde las oficinas centrales, regionales y en el país, les ha permitido tomar acciones idóneas oportunamente para los diferentes contextos, se puede comprobar cómo para el proceso de comunicación estratégica que menciona Massoni (2015), sobre multidimensionalidad y la dimensión sociocultural, estas ha una de mejores herramientas para actuar de forma inmediata ante la problemática.

Fuera de la coyuntura del coronavirus, la percepción y opinión que resultó de las entrevistas realizadas es que a nivel país se conoce muy poco la FES y su trabajo. Los entrevistados manifestaron que es necesaria su visibilización en redes sociales y otros espacios de comunicación.

Un resultado valioso que identificaron los entrevistados es la identidad que genera el Programa Agentes de Cambio en algunos de sus egresados y egresadas, ya que en varias ocasiones la información que les llega se da por medio de las redes digitales personales de estos.

## **2.7 La agenda comunicacional de la institución**

A nivel regional la FES, respecto a los programas que ejecuta, agenda sus actividades de manera sincrónica; es parte de sus características y ventajas, respecto a otros programas de formación política en el país.

Durante los meses de cada año, planifica, solicita y valida su presupuesto anual con anterioridad, en ese sentido, sí existe una agenda institucional general de actividades, pero no hay una estrategia o plan de comunicación externa local para socializar y convocar a las contrapartes y usuarios para participar en esta agenda de programas y actividades. Dado que la FES enfoca su comunicación externa únicamente en las actividades y convocatorias es necesario crear un protocolo para este nivel comunicativo.

## **2.8 Hallazgos generales**

La opinión general que tienen las personas entrevistadas sobre la Friedrich Ebert en Guatemala es que su trabajo es valioso para los liderazgos juveniles del país, les permite la formación de cuadros políticos. Ella les ha permitido acceso a espacios donde se han sentido cómodos con su línea o postura ideológica, su trabajo es importante para el desarrollo social del país y el avance a la democracia, la perciben como una institución solidaria con las organizaciones políticas y sus procesos, reconocen que les ha permitido tener acceso a formación política y pensamiento crítico.

Como ya se indicó anteriormente, uno de los problemas identificados con base en las entrevistas realizadas es que, con los programas de formación, en muchas ocasiones se ha perdido la comunicación directa entre la dirección de las contrapartes y la FES. Por otra parte, se identificaron contrariedades de percepción respecto a la parte del público joven que recibe formación política, según argumentaron durante las entrevistas, algunas juventudes pueden tener el discurso político progresista pero su acción es contraria y al egresar del programa, varios de ellos y ellas, no regresan a sus organizaciones y otros en realidad no hacen trabajo político. Expresaron que no hay un proceso de retroalimentación con el resto de integrantes de las contrapartes sobre el conocimiento aprendido en el programa de formación, hay una necesidad de procesos de selección e investigación de los participantes en los programas de formación para que no se pierda la acción política ni los recursos.

Se logró interpretar que hay una necesidad de imagen pública de la Friedrich Ebert ya que existe la percepción sobre la disminución de la presencia a nivel nacional y la necesidad de

campañas para impulsar la socialdemocracia. El 95 por ciento de los entrevistados solicitó recibir más comunicación de su trabajo, investigaciones y actividades.

Pocas personas del público objetivo conocen la variedad de temas que se trabaja en Guatemala, en su mayoría el conocimiento llega, únicamente, al programa de formación de liderazgo político para jóvenes AdC, sin embargo, aún los egresados entrevistados de este programa, desconocen el resto del trabajo que realiza. De los entrevistados, un 90 por ciento conoce el Programa Agentes de Cambio (AdC). El grupo de tomadores de decisiones entrevistados (8 por ciento) la reconocen como un referente del progresismo en Guatemala. De los egresados del Programa AdC, un 82 por ciento dijo estar satisfecho con el programa. Del segmento de jóvenes entrevistados un 60 por ciento ve las publicaciones, convocatorias e invitaciones que realiza la FES y el 60 por ciento de egresados crea una identidad afín con el programa.

En general, sobre la comunicación los entrevistados opinan que es necesario el uso de las redes sociales digitales y modernización de la página *web*, buscar más mecanismos de comunicación institucional exclusivos para Guatemala, ampliar sus espacios de difusión para los diferentes ejes de trabajo en el país, modernizar, fortalecer y actualizar sus medios de comunicación ya que los consideran limitados, silenciosos y algunas instituciones los consideran ausentes.

El grupo de entrevistados/as que representaron la parte sindical indicaron que hay muchas organizaciones sindicales nuevas que buscan apoyo para impulsar un sindicalismo renovado, sobre todo para las mujeres y jóvenes.

La parte del segmento que representó a la diversidad sexual agradecen que haya un espacio de formación política y social que les incluya. El grupo representante de investigadores indica que la ven como un espacio de análisis, de cooperación, formación, diálogo e incidencia política, convirtiéndose en un actor estratégico para Guatemala, respetan su prestigio a nivel internacional, pero comentan que en el país falta la publicación y generación de investigaciones locales y que debería de hacer masivos sus publicaciones y ejes de trabajo.

Sobre los datos de las personas entrevistadas el rango de edades estuvo entre 20 y 68 años de edad. Estando la mayor parte entre el rango de 25 a 35 años, por lo que las consideraciones de sus opiniones son elementales en este proceso de diagnóstico. Del total de entrevistas, 20 fueron respondidas por hombres, 22 por mujeres y 11 sin especificar. Un 76 por ciento argumentó conocer los programas que trabaja la FES en Guatemala, y al responder qué programas conoce el 90 por ciento indicó el Programa de Agentes de Cambio.

Sobre los canales de comunicación por medio de los cuales reciben la información indicaron, en su mayoría (75 por ciento) la reciben por medio de redes sociales de amigos, conocidos, correo electrónico y por medio de egresados de algún programa de formación. Un 25 por ciento indicó que la reciben de las redes sociales de la FES, su página web y las contrapartes.

Un 50 por ciento dijo conocer y seguir las redes sociales de la FES, especificando que la conocieron al formar parte de alguno de los procesos de formación, el 46.8 por ciento dijo aún no conocerlas y un 3.2 por ciento dijo conocerlas, pero no seguirlas. Al consultar sobre qué redes sociales utilizaban para interactuar a nivel general indicaron en primer lugar *Facebook*, en segundo lugar, la página *web* y en tercer lugar *Twitter* e *Instagram*. Los entrevistados prefieren recibir la información por medio de correo electrónico, redes sociales, suscripciones y página *web*.

En otro apartado, pero que es importante para el plan de trabajo de la FES en el país, sobre la necesidad que tienen las organizaciones entrevistadas indicaron lo siguiente: espacio para publicaciones, capacitaciones en el tema de derechos de la diversidad sexual, apoyo para promoción y capacitación de mujeres en temas laborales, formación política social e investigativa, formación para cuadros de partidos políticos, campañas de concientización sobre la diversidad sexual y derechos humanos, asesoría en proyectos y generación de alianzas, biblioteca virtual y equipo de proyección, formación en economía y escuelas sindicales, apoyo a la participación de pueblos indígenas, formación en temas culturales, investigaciones sobre sectores laborales y la problemática nacional, así como acompañamiento técnico y político para impulsar el proceso de organización de espacios de

análisis sindical desde las mujeres, acceso a formación, información, recursos, contactos, internacionalización e intercambios, formación para capacidades de liderazgo, apoyo para formación de mujeres diversas y de diferentes regiones del país en el marco de su participación política como candidatas a diputadas al Congreso de la República y también como constituyentes, recepción de la revista NUSO impresa y participación en eventos diversos, material didáctico, fortalecimiento de líderes comunitarios del interior de la república de manera constante, así como la descentralización de las actividades en la ciudad, fortalecimiento ético, acompañamiento y apoyo político a comunidades, apoyo de divulgación de propuestas comunitarias de acceso a servicios públicos; principalmente la energía eléctrica. Espacio para propiciar diálogo estudiantil a nivel nacional, formación en metodología y procesos sociopolíticos, apoyo a la investigación y extensión, apoyo para la economía local, promoción de la agricultura campesina y ancestral, así como posesión de capital de trabajo para la inversión agropecuaria adaptada la modalidad de emergencia como la COVID-19, formación de periodistas comunitarios y plataformas de difusión, fortalecimiento en términos organizativos a nivel nacional, formación en experiencias de práctica política, conocimiento en diseños de estrategia comunicacional efectiva, desarrollo de investigación y acción participativa, desarrollo de ordenanzas municipales en el marco del uso de remesas colectivas e intercambios de experiencia con actores vinculados en el tema migratorio.

Local e institucionalmente la FES cuenta con su política de comunicación, que le permite saber los pasos inmediatos, a mediano y largo plazo, en el caso de una crisis, sus medios de comunicación dependen de la disposición de tiempo y creatividad de las oficinas centrales regionales, ubicadas en Costa Rica. Para Guatemala, cuentan con una persona a cargo de la información oficial para estos momentos que es la Coordinadora de la sede de Guatemala.

Para una síntesis de la información recopilada se ha realizado un FODA, el cual permitirá el análisis de la situación de comunicación actual de la FES con base en las entrevistas realizadas a su público objetivo y un análisis a su página *web* y plataformas digitales.

**Cuadro 3: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA-**

Fortalezas	Oportunidades
<p><b>F1.</b> Su principal programa AdC, es reconocido y ha dejado un alto nivel de satisfacción en los egresados.</p> <p><b>F2.</b> Es el referente, dentro del público entrevistado, del progresismo en Guatemala.</p> <p><b>F3.</b> La parte del trabajo que conocen de la FES se encuentra legitimada por el grupo entrevistado.</p> <p><b>F4.</b> La vinculación entre sus redes de egresados.</p> <p><b>F5.</b> Su historia y ejes de trabajo.</p> <p><b>F6.</b> La institucionalidad regional</p> <p><b>F7.</b> Es una organización de trayectoria internacional</p>	<p><b>O1.</b> Demanda de mantener el proceso de comunicación, por parte de su público objetivo.</p> <p><b>O2.</b> Los egresados de los programas de formación crean una identidad con la FES.</p> <p><b>O3.</b> La promoción y publicidad indirecta que se realiza por medio de los Agentes de Cambio en sus redes sociales.</p> <p><b>O4.</b> La demanda de este tipo de instituciones por parte de la sociedad civil guatemalteca.</p> <p><b>O5.</b> Desarrollar y promover un pensamiento político progresista en la sociedad guatemalteca.</p> <p><b>O6.</b> Contribuir al desarrollo del pensamiento feminista, al conocimiento y respeto de los derechos de la diversidad sexual y su aporte a la transformación social y ecológica.</p>
Debilidades	Amenazas
<p><b>D1.</b> Falta de comunicación institucional para el país, así como el seguimiento comunicativo con algunas contrapartes.</p> <p><b>D2.</b> Centralización de las plataformas de redes sociales.</p> <p><b>D3.</b> Como región no tienen otras plataformas digitales de redes sociales como <i>Instagram</i> y canal de <i>YouTube</i> propio.</p> <p><b>D4.</b> La percepción de los procesos de selección requiere una mejora ante la opinión pública.</p> <p><b>D5.</b> De las únicas tres plataformas de redes sociales que utiliza la región solo <i>Facebook</i> genera contenido y tráfico en la <i>web</i>. Ya que <i>Twitter</i> está inactivo desde su creación y <i>YouTube</i> es canal de Alemania.</p>	<p><b>A1.</b> La violencia hacia los líderes y defensores comunitarios.</p> <p><b>A2.</b> La falta de espacios políticos para las juventudes.</p> <p><b>A3.</b> La percepción negativa a nivel social en el tema de sindicatos, comunidades LGBTIQ y feminismos, dado el desconocimiento, machismo, clasismo e indiferencia social.</p>

*Fuente:* elaboración propia, con base en el análisis de la página web, plataformas de redes sociales de la Región y las entrevistas realizadas al público objetivo. 2020.

### 2.8.1 Sobre la página web y plataformas de redes sociales virtuales

Las páginas *web* para una institución son fundamentales, dada que la *web* es el espacio para presentar y dar legitimidad a las organizaciones, además, funcionan como el centro de contacto con los públicos objetivo y puede ser una fuente para conseguir *leads*; un lead “es todo aquel usuario de una página web que, en un momento determinado, facilita sus datos en un formulario, perdiendo así su condición de visita anónima y convirtiéndose en un contacto sobre el que poder hacer seguimiento” (InboundCycle, 2020), que al ser atendidos con mayor inmediatez y cordialidad, podrían fidelizar o bien legitimar a los públicos objetivo.

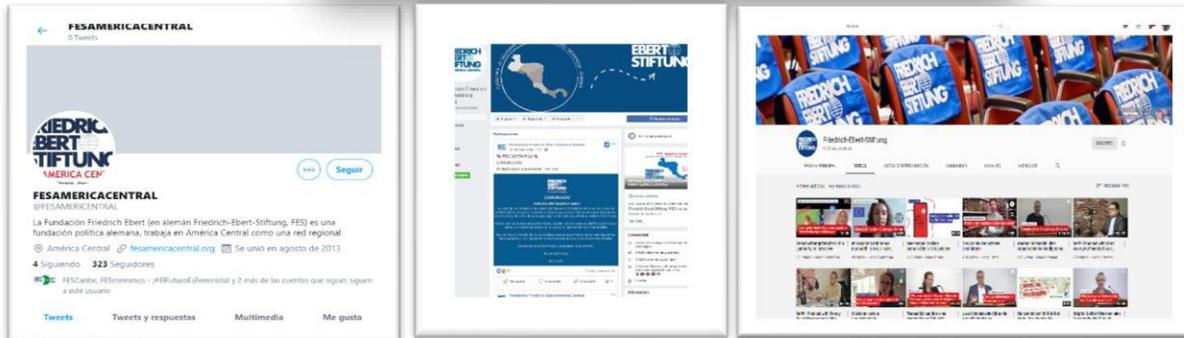
Para la FES, la implementación actual de comunicación externa en Guatemala se da por medio de convocatorias e invitaciones que se lanzan desde la página oficial destinada para la región centroamericana, ya que Guatemala no cuenta con una *web* propia, dentro de esta página *web* hay un espacio para cada país de la región, dentro de ella una para Guatemala, desde esta página ellos vinculan las tres plataformas que utilizan: *Twitter*, *Facebook* y *YouTube*; en ese orden.

La página *web* no tiene una actualización gráfica en el diseño, por lo que sería recomendable realizarla, ya que su público objetivo está conformado por jóvenes. Con el tema de las redes sociales virtuales, pasa algo similar, ya que a la fecha la FES en Guatemala no cuenta con redes sociales propias, por lo que la comunicación externa se lanza por medio de las plataformas para la región, ubicada en Costa Rica.

*Twitter* regional fue creado en agosto del 2013 y hoy en día cuenta con 323 seguidores y está siguiendo a cuatro, durante la visita realizada el día 29 de mayo del 2020, se pudo constatar que no ha tenido ninguna interacción a la fecha, no se encontraron *tweets* ni respuestas, tampoco contenido multimedia.

*Facebook* regional, activo desde el 29 de mayo de 2014, tiene 10, 220 seguidores y 9, 895 me gusta. Es el único activo en la región.

Canal de *YouTube*, activo desde el 11 de marzo de 2009, lleva 2, 156,598 vistas, sin embargo, este canal, aunque es redireccionado desde la página web regional de Centroamérica no tiene contenido específico de la región, su contenido, aunque es muy actualizado e interesante está en idioma alemán, lo que dificulta aún más acceso de la región a él y su contenido global.



(Stiftung, 2020).

Cabe tomar en cuenta que, según la publicación de Prensa Libre (2019) en Guatemala las plataformas de redes sociales más usadas son *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* y *Twitter*; en ese orden de importancia, y las aplicaciones de *Facebook Messenger* y *WhatsApp*, ya propiedad de *Facebook*, y que van en segundo y tercer lugar por cantidad de usuarios después de *Facebook*. Este medio señaló; con base en el estudio realizado por la empresa *Ilifebelt*, que de 17.4 millones de habitantes en Guatemala, 7.8 millones son usuarios de internet esto equivale a un 45 por ciento de la población y que un 7.0 millones de habitantes son usuarios de plataformas de redes sociales, lo que equivale a un 40.2 por ciento de la población, asimismo menciona que de los usuarios de redes sociales un 54 por ciento son hombres y un 46 por ciento son mujeres.

Otro dato que publicó el medio es que ocho de cada diez usuarios son menores de 44 años y por ende el 80 por ciento de la población pertenece a la llamada generación Z y generación milenial. Derivado de estos datos, la importancia de estar a la vanguardia de las redes sociales para captar y mantener el público objetivo es esencial para las instituciones con grupos objetivos jóvenes. Sin embargo, dentro de las plataformas digitales que utiliza la FES en la región no se encuentra *Instagram* que están tomando auge.

## 2.9 Análisis de contenido

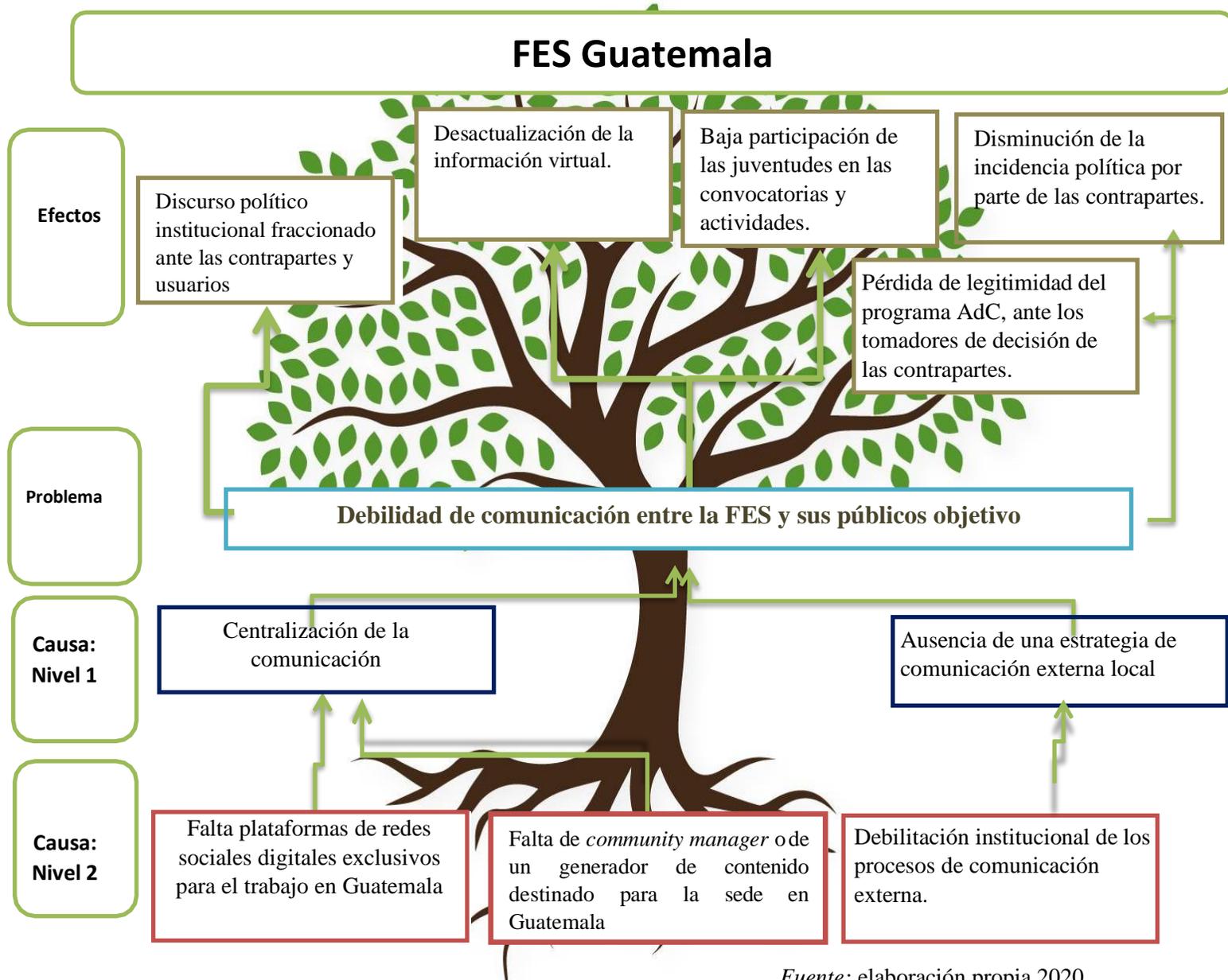
La comunicación se puede dar de diferentes formas, dentro de ellas, la verbal, visual, escrita, etc.; la FES vincula estas a la acción política, en ese sentido la FES brinda un discurso por medio de estas cuatro formas de comunicación; verbal y visual, por medio los discursos que articula en sus eventos externos y programas de formación, escrita, por medio de las publicaciones e investigaciones que realiza y la acción política por medio de acciones de sus contrapartes y demás públicos objetivo.

En ese contexto y con base en las entrevistas realizadas a las contrapartes de la FES, el discurso que tienen en el imaginario social sus receptores y que mueve la opinión pública en entorno a ella es: que es una institución de formación política, que trabaja con juventudes en busca de la justicia social y la democracia.

Por otro lado, un 10 por ciento de los entrevistados, indica conocer otras características de trabajo de la FES como la incidencia política, la socialdemocracia y el progresismo, como su esencia, sus aportes en la firma de los Acuerdos de Paz, su objetivo de empoderamiento ciudadano, investigación, apoyo al movimiento sindical, trabajo con organizaciones de mujeres, y en menor proporción el tema de medio ambiente, soberanía energética y desarrollo sostenible. Estos tres últimos tres temas nombrados por dos personas del total de entrevistados.

Con base en lo antes expuesto, se puede interpretar que existen acciones de comunicación entre las contrapartes, usuarios y la FES, por medio de las cuales se ha articulado parte de su discurso político con su público objetivo; las contrapartes y usuarios con las que trabaja y que fueron entrevistadas, pero este discurso que lleva implícito el trabajo y por ende la imagen de la FES no llega completo, asimismo, se identificó la ausencia de un manual de comunicación externa para institucionalizar la comunicación entre los y las actores y la Friedrich en Guatemala.

## 2.10 Árbol de problemas



### 2.10.1 Priorización de problemas

Tomando en cuenta que la FES tiene una política particular de comunicación, y que hay acciones identificadas dentro del árbol de problemas que no son puramente de comunicación, sumado a eso, es una institución que organiza sus acciones de manera regional, se propondrá soluciones únicamente para los problemas que se puedan solucionar, desde la comunicación extrainterna y externa, y solo para la sede en Guatemala, respetando su política de

comunicación, en ese sentido de los once problemas identificados, se planteará una estrategia para el fortalecimiento de la comunicación entre la FES, las contrapartes y los usuarios que pueda dar solución los siguientes problemas:

1. Debilidad de comunicación entre la FES y su público objetivo.
2. Ausencia de una estrategia de comunicación externa local.
3. Falta de *community manager* o de un generador de contenido destinado para la sede en Guatemala.
4. Falta de plataformas de redes sociales virtuales exclusivos para el trabajo en Guatemala.
5. Baja participación de las juventudes en las convocatorias y actividades.

Estos elementos considerados en líneas precedentes, desde lo local, se pueden solucionar utilizando estrategias con objetivos alcanzables que no interfirieran con la política de comunicación de la región para su pronta aceptación e implementación.

Para el resto de problemas identificados, aunque se plantean propuestas (para los cinco arriba enlistados) que coadyuven con la solución de éstos, se tendrán que trabajar otras estrategias que requirieran un esfuerzo a nivel regional.

## **2.11 Propuesta de soluciones**

La estrategia de comunicación según Massoni (2007) identifica, procesa y comprende los problemas de comunicación que puedan tener las organizaciones, pero se deberá tener en cuenta que estos problemas son exclusivamente de comunicación, lo que no incluye el resto de partes de la entidad, aunque la comunicación puede ayudar a resolver otros problemas, su orientación es directamente hacia los procesos comunicacionales y en el caso de la FES para el alcance del público objetivo.

Para la solución de los problemas identificados se propone los siguiente:

- Crear una estrategia de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación en la sede de Guatemala, tomando en cuenta que:

Dado que la Friedrich Ebert funciona con los mismos objetivos a nivel regional y que busca crear redes regionales, el manejo de la página *web* centralizada es adecuado, ya que este sitio es la presentación de la FES a nivel centroamericano lo que ayuda a mantener la línea institucional del discurso político en todos los países, sin embargo, si se recomienda alimentarla de manera frecuente y hacerla más innovadora e interactiva.

Con base en los resultados del diagnóstico se plantea la necesidad de descentralizar las plataformas de redes sociales y crear sus propios medios institucionales para Guatemala, una *fan page* de *Facebook*, un *Twitter*, un canal de *YouTube* y agregar un *Instagram*, (tomar en cuenta que estas son las redes sociales más utilizadas en el país en conjunto con la aplicación de servicios de mensajería *Messenger* y *WhatsApp*). Sin embargo, esto podría ir contra la política de comunicación regional de la FES, en cuyo caso se sugiere que se designe a una persona con la función de ser generador de contenido o bien un *community manager*; dentro de los comentarios de los entrevistados y entrevistadas se identificó la falta de interés (de los que siguen la red social de *Facebook/FES* Centroamérica) de visitar el sitio frecuentemente, ya que indicaron que solo ven información de Costa Rica, este generador de contenido o *community manager* sería solo para la sede de Guatemala, pero podría estar ubicado en las oficina regional.

Buscar alianzas con instituciones progresistas que coadyuven en la colocación de la FES como referente nacional del progresismo. Esto podría darse por medio de la creación de un plan de relaciones públicas institucionales, las relaciones públicas también deberán estar enfocadas en mantener y actualizar la relación con las contrapartes. Y, contar con un plan para la retroalimentación con las contrapartes posterior a cada programa de formación.

## **Capítulo 3**

### **Propuesta de estrategia para el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung, para el alcance de sus públicos**

#### **3.1 Justificación**

La Friedrich Ebert Stiftung (FES), dada su esencia y sus propósitos políticos, debe ser analizada desde perspectivas únicas, la comprensión de sus procesos comunicativos, pueden resultar difíciles, cuando no se tiene clara su concepción y se trata de encajarla dentro de los parámetros comunes de la comunicación.

En ese sentido, la estrategia de comunicación para la sede en Guatemala, es necesaria, como resultado del diagnóstico elaborado. Dentro de los problemas a priorizar en esta estrategia está el debilitamiento de la comunicación entre la FES y su público objetivo, y que está ocasionando el problema que interesa solucionar en esta investigación; la falta de manifestación de interés en la participación de las juventudes progresistas en las actividades y procesos de formación de la Friedrich Ebert en Guatemala. Es de resaltar cómo este debilitamiento provoca otros problemas en los procesos locales de comunicación.

Una vez implementada la estrategia de comunicación que permita el reforzamiento de la comunicación entre la FES y su público objetivo, esta ayudará a solucionar la ausencia de participación e interés en las actividades y convocatorias, es por ello que la presente propuesta se basa en una estrategia de comunicación que solucione los cinco problemas priorizados y pueda coadyuvar a la solución de los otros problemas identificados.

Para este estudio, se ha identificado y nombrado tres niveles de comunicación en la FES: nivel intrainerno, nivel extrainterno y nivel externo. Así pues, la propuesta de solución, implica adentrarse únicamente al nivel extrainterno y externo.

## **3.2 Objetivos de la estrategia**

### **3.2.1 General**

- Contribuir con el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung hacia sus contrapartes y las personas usuarias de su servicio. Cabe recordar que las contrapartes son los actores políticos que toman decisiones dentro de las organizaciones, instituciones, agrupaciones y colectivos que trabajan ejes con visión progresista.

### **3.2.2 Específicos**

- Promover mecanismos de comunicación para la Friedrich Ebert Stiftung sede en Guatemala.
- Establecer procedimientos de comunicación entre la coordinación de la Friedrich Ebert Stiftung Guatemala y las contrapartes.
- Formular procedimientos de comunicación que coadyuven al incremento del interés de participación de jóvenes progresistas en los procesos de formación política de la Friedrich Ebert Stiftung y actividades públicas.

## **3.3 Públicos**

- 3.3.1** Primarios: son las juventudes progresistas activistas o militantes en las organizaciones, colectivos, agrupaciones, asociaciones de diversidad sexual, campesinos, indígenas, mujeres feministas, ecologistas, partidos políticos progresistas, investigadores, medios de comunicación alternativos y representantes estudiantiles y los públicos que atienden a las convocatorias para los programas de formación y para las actividades organizadas directamente por FES.

**3.3.2** Secundarios: son los tomadores de decisiones de organizaciones, colectivos, agrupaciones, asociaciones de diversidad sexual, campesinos, indígenas, mujeres feministas, ecologistas, partidos políticos progresistas, investigadores, medios de comunicación alternativos y representantes estudiantiles.

### **3.4 Análisis del entorno**

Las instituciones funcionan en un amplio espacio de variables no controlables que se deben identificar y tomar en cuenta ya que tienen una influencia directa en el ámbito de su actuación o trabajo que realizan.

#### **3.4.1 El macroentorno**

La Friedrich Ebert, es una institución extranjera con una postura política definida, que trabaja con contrapartes en Guatemala, y que, dado el contexto y la coyuntura del país, no siempre va a coincidir con las decisiones o posturas de los gobiernos. Siendo que tiene como propósito contribuir al alcance de sociedades libres y solidarias que ofrezcan oportunidades de participación política, económica, social y cultural independientemente del origen, sexo o religión. En Guatemala la falta de esas oportunidades ha provocado la precarización del trabajo decente, de la educación gratuita y de calidad, salud pública y saneamiento, vivienda digna, y de los espacios para las juventudes, entre otros.

Guatemala sigue siendo un estado patriarcal, racista y clasista, lo que sigue provocando una creciente ola de migraciones tanto a nivel interno como externo, y que con ello se provoca un trauma humano vinculado a la desarticulación de las familias y el incremento de la desigualdad social, (Rodríguez, M. comunicación personal, 3 de marzo de 2020).

El entrevistado indica que el contexto económico y político del Estado ha sido provocado por la debilidad financiera y se explica por una estructura tributaria regresiva con altos niveles de evasión y elusión fiscal. Argumenta que la inversión privada nacional y extranjera se ha mostrado cautelosa, sobre todo después de que el año pasado, 2019, las autoridades del

Organismo Ejecutivo, decidieran unilateralmente dar por terminado el convenio que dio vida a la Comisión Internacional Contra Impunidad en Guatemala (CICIG). Por otra parte, el alto grado de vulnerabilidad ambiental que caracteriza a Guatemala, es un reflejo, entre otros factores, de la desprotección social en que se encuentra la mayoría de la población ante la falta de políticas públicas orientadas a la protección del ambiente y la mejora de las condiciones de vida. A propósito del tema ambiental, la conflictividad social que se genera alrededor de las industrias extractivas y los denominados megaproyectos ligados a la generación hidroeléctrica y agrocombustibles, denota la presencia de un gobierno débil, incapaz, sin programa ni horizonte a seguir en el corto, mediano y largo plazo, indicó Rodríguez.

### **3.4.2 El microentorno**

La FES implementa una política de comunicación diferente a otras instituciones, derivado que es una entidad política, se guía por objetivos que la llevan a desarrollar niveles de comunicación distintos a lo acostumbrado en otras organizaciones no lucrativas.

En ese sentido, la comunicación que se acostumbra a nombrar como externa; la que incide en el público externo, la realizan las contrapartes. Y la comunicación externa de la FES, como ya se mencionó, va dirigida únicamente a convocatorias y actividades públicas.

La estrategia política de comunicación externa de FES es centralizada. La sede en Guatemala cuenta con dos personas a cargo: una coordinadora y una asistente administrativa. Y a nivel regional, con una representante para el país, ubicada en la sede regional en Costa Rica. La sede en Guatemala cuenta con los recursos materiales necesarios para trabajar.

### **3.5 Mensaje de la estrategia**

Se busca reforzar el discurso político de la FES de forma homologada con todas las contrapartes y usuarios, esto para solucionar el problema del fraccionamiento que hay en el discurso sobre el trabajo que realiza, así también, permitirá ampliar el prestigio y con ello ampliar más el público objetivo, como plantea Habermas (2002) el prestigio se basa en

atributos, en ese sentido habrá que diseñar un discurso que permita fortalecer la comunicación extrainterna y externa entre la Friedrich Ebert, las contrapartes y los usuarios.

El contenido del mensaje dentro del discurso será racional y creado para el alcance, sostenimiento y ampliación del público objetivo. El formato del mensaje variará según la actividad, pero contempla lo visual para las convocatorias, lo auditivo para el proceso de relacionamiento y desde luego sonoro.

Como resultado del diagnóstico se evidenció el fraccionamiento del discurso que tiene la FES tanto entre las contrapartes como entre los usuarios, aunque se comprende el aporte político en la línea progresista, no se logró evidenciar que se conozca el discurso completo, es así como se han previsto la modalidad de hacer llegar el mensaje a través del discurso institucional, entonces, se generará un discurso base para los usuarios primarios, este tendrá como espacio de pronunciación los módulos de formación política, y discurso para las contrapartes que se pronunciará al momento de hacer el enlace directo con ellos y ellas, ya sea por medio de correo electrónico directo, llamada telefónica o reunión presencial.

### **3.6 La estrategia**

Esta estrategia está destinada al fortalecimiento de la comunicación entre la Friedrich Ebert, las contrapartes y usuarios de su servicio. Al lograr ese fortalecimiento se busca que la institución cuente con criterios base para el manejo de la información en sus redes sociales virtuales, presenciales y servicios de mensajería exclusivos para Guatemala, que cuente con un procedimiento de comunicación entre ella, los tomadores de decisiones de las contrapartes y los usuarios y usuarias, así también, que tenga procesos de comunicación que coadyuven al incremento del interés de participación de jóvenes progresistas en los procesos de formación política y actividades públicas de la FES Guatemala.

Para el cumplimiento de estos objetivos se propone lo siguiente:

1. Definir los criterios base para promover los cambios al manejo de la información para las redes sociales virtuales y los servicios de mensajería, esto entre el personal clave de FES Guatemala y realizando el respectivo proceso de consulta con la coordinadora regional.
2. Establecer el procedimiento de comunicación entre la coordinación de FES Guatemala y las contrapartes, para ello se tomará en cuenta el diseño de un proceso de comunicación interactiva, así las convocatorias de participación a los ejes de trabajo y actividades tendrán una mayor difusión pública en las redes sociales virtuales de *Facebook*, *Twitter*, página *web*, grupos de *WhatsApp* y *Messenger*, en caso se habilite *Instagram*, también esta red y en las redes sociales offline (fuera de línea), estas últimas estarían vinculadas a la comunicación interna de cada contraparte.

Con lo antes propuesto se podrá gestionar la imagen pública de la FES dentro de este público objetivo. Este proceso de comunicación interactiva virtual en redes sociales (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *YouTube*, aplicaciones de mensajería como *WhatsApp* y *Messenger*) deberá tomar en cuenta:

- ≈ La comunicación entre los tomadores de decisión de las contrapartes y la FES.
  - ≈ La comunicación entre el público externo (juventudes progresistas) y la FES.
  - ≈ La comunicación externa en línea (*online*) entre el público externo y la FES.
  - ≈ La comunicación interna en línea (*online*) entre el público objetivo y la FES. El término “interna en línea” es para referenciar los mensajes privados que se dan dentro de *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, los *Inbox*.
  - ≈ Actualizar y crear nuevas herramientas para una comunicación interactiva entre los actores.
3. Que los procesos de comunicación que se propongan dentro de la estrategia coadyuven al fortalecimiento de los otros problemas de comunicación identificados dentro del árbol de problemas.

4. Soluciones a las demandas de descentralización de *Facebook* América Central, uno de los resultados del diagnóstico fue la demanda de redes sociales virtuales propias para Guatemala, específicamente *Facebook*, por ser la única red por medio de la cual se genera tráfico virtual o contenidos para la región. En este sentido, y tomando en cuenta la política de centralización regional del manejo de la información, se plantean dos acciones para solucionar este problema encontrado. Previendo dos posibilidades: la primera que no se haya estado generando contenido específico para Guatemala (antes de la coyuntura de la pandemia ya que ahora durante la coyuntura sí la hay) y por ello no había información en *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* para FES América Central; específicamente información de Guatemala, y la segunda, que dada la centralización de *Facebook* la información quedaba a destiempo por el proceso de redacción, revisión, envío y publicación.

### **3.7 Propuesta de tácticas de comunicación que permitan fortalecer el proceso comunicativo entre la FES y sus públicos objetivo**

- ≈ Para la promoción al manejo de información para redes sociales virtuales y servicios de mensajería, definir los criterios base de esta, luego la aprobación y la divulgación del manejo de la información dentro del personal correspondiente para su implementación.
- ≈ Diseñar un proceso de comunicación interactiva entre la FES, sus contrapartes y usuarios definiendo los mecanismos de convocatorias de participación para los ejes de trabajo, reformulando la logística de convocatoria actual y creando mensajes claves que incentiven la participación.
- ≈ Crear un protocolo de comunicación extrainterna entre la coordinación de la FES Guatemala y los tomadores de decisiones de las contrapartes. Con esta acción se estaría dando solución a dos problemas identificados; primero la desvinculación entre algunos usuarios del programa AdC y la FES, una parte de entrevistados manifestó

que se rompe el vínculo de comunicación entre ellos y la FES y este vínculo se queda con el/la militante que ha participado en los procesos de formación de cualesquiera de los programas de formación. Esto ayudará a mantener el vínculo entre estos dos actores y segundo, se logra la ampliación de aspirantes a participar.

Dentro de este protocolo de comunicación extrainterna mantener claros los criterios previamente establecidos para el manejo de la información para redes sociales y manteniendo un mensaje directo, dado que el programa Agentes de Cambio se desarrolla una vez al año y teniendo una base de datos actualizada de todas las contrapartes se establecerá que la FES realice un contacto directo, con una llamada telefónica a cada tomador de decisión para informar de la convocatoria e invitar a participar a sus militantes.

### **3.7.1 Acciones de comunicación**

A continuación, se indican las acciones de comunicación a realizar para el desarrollo de la estrategia.

- a) Elaboración de los con criterios de cambio para el manejo de la información en las redes virtuales y el planteamiento de la propuesta de descentralización para someter a las autoridades, mantener reuniones de trabajo para consulta con actores clave de la FES y otros seleccionados, su proceso de validación, aprobación de propuesta y evaluación. Como productos de esto se contará con el documento de la propuesta, redes sociales con amplio contenido de FES Guatemala, tanto para su proceso de elaboración como de divulgación.
- b) Creación de nuevas herramientas de comunicación interactiva; una cuenta de *Facebook*, *Instagram* y *Twitter* exclusiva para Guatemala, en ese sentido se deberá preparar un formato para la recolección y manejo de la información. Esta opción dependerá de la flexibilidad que pueda tener la política de comunicación de la FES. Así también se realizarán nuevas formas de uso para las plataformas, canales y herramientas de comunicación actuales.

En este proceso de criterios y nuevas propuestas se podría definir que sea la misma persona encargada de alimentar las plataformas digitales regionales, la que se encargue de alimentar y generar tráfico para las redes sociales o bien que se designe a una persona exclusiva para Guatemala.

Acá, también se sugiere que se habilite un canal de *YouTube* para la región, ya que actualmente no se encontró uno exclusivo para Centroamérica, y el que envía de enlace la página *web*, está en idioma alemán. Se recomienda de manera regional para que esté alimentado con la información que produce Centroamérica y porque en el país, el segmento que se está buscando no hace uso excesivo de este medio, pero si lo utiliza como fuente de consulta.

En caso no se permita la descentralización de las plataformas, se recomienda contratar a una persona que produzca contenido exclusivo para FES Guatemala, y que se continúe transmitiendo por las redes regionales, aunque, otro de los resultados del diagnóstico, fue que no visitaban con frecuencia el *Facebook* regional, porque había poca información de Guatemala, que en su mayoría era información de FES Costa Rica. Por ello se plantea la producción de contenido, y dado que ya está descentralizado el acceso de administradores por oficina nacional de cada país, solo sería necesario la producción de contenido para alimentar la plataforma.

Respecto a *Twitter*, esta plataforma es más utilizada para los procesos de incidencia y generación de opinión pública, en ese sentido, dado que la FES es una entidad política, sería ideal reactivar y mantener actualizada esta cuenta regional o bien como ya se propuso crear una para Guatemala. Con el manejo de estas redes sociales, se puede tomar de referencia los *Facebook* de FES México, FES Colombia y FES Comunicación, que tiene un formato más interactivo y generan tráfico virtual para sus espacios virtuales; tomando en cuenta que estas redes están descentralizadas.

- c) Generar contenido para las plataformas de redes sociales de FES Guatemala a tiempo, en caso se pueda dar la descentralización de las plataformas. En caso no se descentralicen, la información que se vaya generando deberá ser redactada de manera

atemporal. Se identificó en las percepciones de los entrevistados que había demora en la publicación de la información, previendo eso, se sugiere esa atemporalidad. Para el cumplimiento de esta, será necesario contar una persona exclusiva para producción de ese contenido.

- d) Actualización de la base de datos de los egresados, y actualización de la base de datos de los tomadores de decisión de las contrapartes. Creación de una base de datos de invitados a eventos que coordine o promocioe la FES. En esta actualización agregar un apartado para preguntar por las redes sociales que utiliza y su nombre en ellas, así como el número de celular para contacto por mensajes masivos de *WhatsApp*, para la realización de esta acción se deberá contratar o designar a una persona que realice y sistematice estas bases de datos, dado que la sede de Guatemala únicamente cuenta con dos personas, sería necesaria otra persona más para la realización del trabajo.
- e) Fomentar una cultura de identidad y pertenencia entre participantes de los procesos de formación de la Friedrich Ebert. Para esta acción se propone que se pueda contactar por medio de *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* a los participantes de sus programas de formación y promueva sus convocatorias y actividades por medio de etiquetas o mensaje privado (*Inbox*), así también, por medio de las aplicaciones de mensajería en los grupos de *WhatsApp* que van surgiendo con cada promoción.

Es importante la creación y adopción de palabras claves que sean adoptadas y se repitan en cada intercambio de comunicación con los participantes, esto ayuda a ir creando marcos de referencia en los asistentes y egresados. Esta acción deberá ser ejecutada por el equipo interno de FES, por el equipo facilitador de los programas de formación y por los y las invitadas a sus programas. Así también, deberá irse reafirmando por medio de descripción en sus convocatorias públicas.

- f) Crear una biblioteca de videos de los egresados y egresadas de los programas de formación, y socializarlo en cada módulo de formación, esto fomentará la cultura de pertenencia e identidad. En esta línea, crear un banco de datos con las iniciativas de cambio realizadas a lo largo de todos los procesos de formación. Con el banco de

datos digitales de estas iniciativas, incluso se podrá proponer a las nuevas generaciones el seguimiento de las mejores, para que haya un seguimiento a éstas, y se irá reafirmando la imagen pública de la institución (para los grupos que no quieran plantear una iniciativa propia). La realización de esto quedará a cargo del equipo facilitador de cada año y almacenado de forma alfabética por años de promoción, dado que ya se tendrá que tener la base de datos actualizada, el equipo facilitador, teniendo esos contactos, puede gestionar la producción del video y remitir a la coordinadora de FES Guatemala para su correcto almacenamiento.

- g) Nombrar el día de aniversario de la FES Guatemala y el día de aniversario de Agentes de Cambio, esto reafirmará la identidad con la Friedrich Ebert. Quedando a cargo de la coordinadora regional y local la decisión de esto. Con ello se pueden planear encuentros entre estos egresados y egresadas e ir vinculando más personas a la red.
- h) Convocatorias para formación política, aunque la FES ya cuenta con su política para la elaboración de afiches para sus convocatorias regionales, lo cual funciona bien, lo que habrá que modificar es la forma de socializar la convocatoria, en ese sentido y dada la debilidad encontrada respecto a las plataformas digitales se plantea usar canales más directos como la base datos, grupos de *WhatsApp*, página *web*; en caso se apruebe la descentralización de las plataformas, hacer la publicación y etiquetar a las y los egresados.

Para las convocatorias exclusivas del país se deberá unificar los criterios con las convocatorias que realizan desde Costa Rica, para el seguimiento de la política de comunicación institucional de imagen de la FES. En ese sentido se creará una guía institucional con el manejo de la imagen (colores a usar, lugar para ubicar el logotipo, tipo de letra, tamaño de letra, entre otros).

### 3.7.2 Medios y canales a utilizar

Medios y canales	Para comunicación con			
	tomadores/as de decisiones	egresados y egresadas	juventudes en formación	masiva
<i>WhatsApp o Messenger</i>				
Correo Electrónico ( <i>mailing</i> )				
Teléfono para llamada directa				
Reuniones presenciales o virtuales				
Videollamadas				
Carta interna				
Relaciones públicas				
Plataformas digitales de redes sociales: <i>Facebook, Twitter, Instagram</i> , canal de <i>YouTube</i> y página <i>web</i> .				
Círculos de calidad, los coordinadores de la RED de egresados, equipo de facilitador de los programas				
Buzón de ideas, para mejorar los espacios de formación.				
Sondeo interno, para evaluar el desarrollo de los módulos.				

### 3.7.3 Herramientas de comunicación

En la utilización de los medios y canales establecidos para la presente estrategia de comunicación se hará uso de informes, investigaciones, convocatorias, agendas de reuniones virtuales y presenciales, guía para la elaboración del video de egresados y egresadas, discurso base para invitar a contrapartes a postular sus cuadros al programa de Agentes de Cambio y

TSE, formato para envío de información a publicar en plataformas digitales. Formato para actualizar base de datos, guía para el manejo de la imagen institucional para todos los afiches que se realicen exclusivos para Guatemala, diplomas, entre otros.

### **3.8 Diseño y contenidos**

Sobre el diseño de productos comunicacionales para el desarrollo de la presente estrategia, derivado que en su mayoría están más enfocados a la parte visual y digital para las convocatorias de eventos y actividades desarrolladas directamente por FES, se propone utilizar los criterios que tienen para la imagen regional, es decir colores por temática de actividad, tipo de letra establecido, ubicación del logo entre otros. Y para la parte de formatos y guías, estas deberán ser creadas en función del objetivo a perseguir con cada uno, es decir, ir actualizando y alimentando las bases de datos, se propone agregar al formato ya existente de registro de actividades dos celdas más, una para consultar qué redes virtuales utiliza y otro para solicitar autorización para contactar por ese medio.

Para los formatos de actualización de base de datos de egresados se deberá preguntar: nombre, edad, número de celular, correo electrónico, promoción de AdC, su trabajo actual, desde que espacios hace política, qué redes sociales utiliza, qué redes virtuales usa y preguntar si se le puede contactar en estas redes y en las aplicaciones de mensajería de *WhatsApp* y *Messenger*,

Para los formatos de actualización de base de datos de contrapartes se deberá preguntar: nombre, número de celular, correo electrónico, institución a la que representa, objetivo de la institución a la representa, qué redes sociales utiliza el contacto y la institución, cuál es su nombre en las redes virtuales que usa, y preguntar si se le puede contactar por estas y en las aplicaciones de mensajería de *WhatsApp* y *Messenger*.

### 3.9 Cronograma

Este se deberá realizar con base en el programa de actividades que planifique la FES, debido a que este se realiza de forma anual, la propuesta con fechas se podrá realizar en los últimos meses del presente año, cuando se esté planificando el trabajo para el próximo año.

Sin embargo, se presenta la siguiente propuesta de acciones por mes:

Mes	Acciones	Responsable
1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear <i>Instagram</i> para la región, o bien para el país.</li> <li>- Crear canal de <i>YouTube</i> para la región centroamericana.</li> <li>- Actualizar y a activar la cuenta de <i>Twitter</i></li> <li>- Actualización de base de datos</li> <li>- Creación del banco de datos con iniciativas de cambio.</li> </ul>	<p>Persona contratada o designada para el manejo de redes sociales virtuales de FES, ya sea en Costa Rica o en Guatemala.</p> <p>Persona designada o contratada para la realización de este trabajo en Guatemala.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrar el día de aniversario de la FES Guatemala y el día de aniversario</li> </ul>	Coordinadora regional y local
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido para las plataformas de redes sociales de FES Guatemala.</li> </ul>	Generador de contenido o <i>community manager</i> contratado o designado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamar a contrapartes para invitación de convocatoria de espacio de formación</li> </ul>	Coordinadora de FES Guatemala
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido para las plataformas de redes sociales de FES Guatemala</li> </ul>	Generador de contenido o <i>community manager</i> contratado o designado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar una cultura de identidad y pertenencia</li> <li>- Crear una biblioteca de videos de los egresados y egresadas.</li> </ul>	Coordinadora y asistente administrativa de FES Guatemala y equipo facilitador de los programas.
		Generador de contenido o <i>community manager</i> contratado o designado.

	- Convocatorias para formación política y convocatorias generales	
5	- Generar contenido para las plataformas de redes sociales de FES Guatemala. - Fomentar una cultura de identidad y pertenencia - Crear una biblioteca de videos de los egresados y egresadas.	Generador de contenido o <i>community manager</i> contratado o designado y Coordinadora, asistente administrativa de FES Guatemala y equipo facilitador de los programas.
6	- Generar contenido para las plataformas de redes sociales virtuales de FES Guatemala.	Generador de contenido o <i>community manager</i> contratado o designado y
7	- Fomentar una cultura de identidad y pertenencia.	Coordinadora, asistente administrativa
8	- Crear una biblioteca de videos de los egresados y egresadas.	de FES Guatemala y equipo facilitador de los programas.
9		
10	Evaluación de la estrategia	Coordinadora de FES Guatemala y persona designada para el trabajo de <i>community manager</i> o generador de contenido. Esta se deberá realizar al siguiente año de su inicio, se deberá hacer después de la confirmación de los aspirantes al programa AdC. Para poder medir el interés de participar y el proceso de comunicación con las contrapartes.

### 3.10 Presupuesto

El diseño de esta estrategia está planeado para un año, con un costo de Q 132,000 anual, este monto es para la contratación de un profesional designado exclusivamente para generar contenido y alimentación de los sitios digitales en o para Guatemala, así como para elaborar la base de datos, los formatos y guías, discursos base propuestos, convocatorias locales y demás trabajo de comunicación.

De no aprobar la ampliación del presupuesto para la contratación de esta persona, cada táctica puede ser elaborada por el personal del área de comunicación regional de la FES y la coordinadora para Guatemala.

El costo de Q132,000 anual equivale a 12 salarios de Q11,000 mensual para este profesional que realice el trabajo, este puede variar según el monto que determine la FES.

### 3.11 Control o evaluación y seguimiento

De acuerdo con los objetivos planteados para la estrategia a continuación se plantean los elementos que podrán calificar o evaluar el avance y obtención de lo planteado en cada objetivo.

**Cuadro 4: Control y seguimiento**

<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
Seguidores en redes sociales digitales, en caso de descentralicen	Se evaluará lo seguidores e interacción que se haya generado en cada una de las plataformas virtuales.
En caso no se descentralicen se realizará una entrevista semiestructura a las contrapartes y egresados del programa de formación.	Se analizará y evaluará la retroalimentación de las entrevistas, para evaluar a nivel externo la comunicación por medio de las plataformas de FES Regional y la opinión en general del proceso comunicativo.
Aumentar el número de aspirantes con interés de participar en los procesos de formación política de la FES y actividades públicas	Se hará un comparativo de la cantidad de papelerías recibidas de aspirantes de los últimos dos años y la cantidad de papelería para este año de estrategia. Para las actividades públicas se compara la cantidad de asistentes jóvenes a casa actividad, teniendo claro que están clasificados entre 18 a 45 años y que los formatos de para asistencia, deberá preguntar la edad de los asistentes.

### 3.12 Matriz referencial de la estrategia

<b>Objetivo general</b>	<b>Contribuir al fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung hacia sus contrapartes y las personas usuarias de su servicio.</b>					
<b>Objetivos específicos # 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promover mecanismos de comunicación para la Friedrich Ebert Stiftung sede en Guatemala.</b></li> </ul>					
Problema	Táctica o acciones	Principales actividades	Productos	Tiempos	Responsable	Costo
<p>La comunicación de FES Guatemala en <i>Facebook</i> es poca, a destiempo y confusa por estar mezclada dentro de los demás países de la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir los criterios base de la propuesta de cambio con personal clave de FES Guatemala.</li> <li>✓ Aprobación de la propuesta de cambio para el manejo de las redes sociales.</li> <li>✓ Divulgación de manejo de información para redes sociales virtuales y servicios mensajería.</li> </ul>	<p>Elaboración de los criterios de cambio (descentralización en el manejo de redes)</p> <p>Reuniones de trabajo - Talleres de consulta con actores clave de la FES y otros seleccionados.</p> <p>Proceso de validación y aprobación de propuesta</p> <p>Proceso de evaluación del funcionamiento de los cambios.</p>	<p>Documento de propuesta</p> <p>Redes sociales virtuales operando</p> <p>Materiales de comunicación local para la divulgación</p>	3 meses	Coordinadora FES Guatemala	0.00

Objetivo general	Contribuir con el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung hacia sus contrapartes y usuarios de su servicio					
<b>Objetivos específicos # 2</b>	<b>Establecer procedimientos de comunicación entre la coordinación de la FES Guatemala y las contrapartes</b>					
<b>Problema</b>	<b>Táctica o acciones</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempos</b>	<b>responsable</b>	<b>Costo</b>
Rompimiento del proceso comunicativo entre la FES y las contrapartes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un proceso de comunicación interactiva entre la FES, sus contrapartes y usuarios.</li> <li>✓ Actualizar y crear nuevas herramientas de comunicación interactiva entre los actores.</li> <li>✓ Actualización y creación de base de datos.</li> </ul>	<p>Crear nuevas herramientas de comunicación interactiva.</p> <p>Buscar nuevas formas de uso de las plataformas existentes.</p>	<p>Documento de protocolo de comunicación entre la coordinación de la FES Guatemala y las contrapartes, con base en sus objetivos políticos.</p> <p>Herramientas de comunicación (llamada telefónica directa, correo personalizado, reunión)</p> <p>Nuevas formas y tiempos de uso a las plataformas interactivas de comunicación (<i>inbox</i> de Facebook, WhatsApp, Messenger, correo electrónico, <i>reuniones</i>)</p>	12 meses	Coordinadora FES Guatemala	0.00

<b>Objetivo general</b>	<b>Contribuir con el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung hacia sus contrapartes y usuarios de su servicio</b>					
<b>Objetivos específicos # 3</b>	<b>Formular procedimientos de comunicación que coadyuven al incremento del interés de participación de jóvenes progresistas en los procesos de formación política de la FES y actividades públicas.</b>					
<b>Problema</b>	<b>Táctica o acciones</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempos</b>	<b>responsable</b>	<b>Costo</b>
Existe baja de aspirantes, líderes y lideresas jóvenes progresistas, que tenga interés en participar en los espacios de formación de la FES y sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socializar * y divulgar la información de los procesos de formación.</li> <li>✓ Crear identidad entre los participantes de los procesos de formación con la FES y el grupo de egresados.</li> <li>✓ Realizar protocolos específicos de comunicación durante los procesos de formación.</li> </ul>	<p>Actualización de base de datos. Indagar sobre los canales usan.</p> <p>Generar mensajes clave que incentiven la participación</p> <p>Reformular la logística de convocatorias.</p> <p>Difusión de procesos de formación</p> <p>Creación de palabras claves para marcos de referencias.</p> <p>Bancos de datos de videos e iniciativas de egresados.</p> <p>Fomento de identidad con la institución.</p>	Documento o manual de procedimientos de divulgación de información, con base en los canales de uso o consumo de los públicos objetivo a los que se destina cada programa de formación política y que incorpora aplicaciones como <i>Facebook</i> , el <i>WhatsApp</i> e <i>Instagram</i> .	Mes 1 al mes 3	<p><b>Opción 1.</b> Equipo FES Guatemala (coordinador a, asistente y grupo logístico en los programas de formación.</p> <p><b>Opción 2.</b> Incorporar al personal fijo de FES a otra persona que se encargue de estos procesos.</p>	<p>Q 132,000 anual</p> <p>(12 salarios de Q11,000 mensual).</p>

\*Tomar en cuenta que socializar implica un proceso de construir con los actores involucrados.

<b>Objetivo general</b>	<b>Contribuir con el fortalecimiento de la comunicación de la Friedrich Ebert Stiftung hacia sus contrapartes y usuarios de su servicio</b>						
<b>Otros</b>	<b>Plantear soluciones para las demandas de la descentralización de las plataformas digitales del Facebook.</b>						
<b>Problema</b>	<b>Táctica o acciones</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Canal y medio</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Tiempos</b>	<b>responsable</b>	<b>Costo</b>
Falta de un espacio para FES Guatemala en redes sociales. Y demanda de información exclusiva el país.	<p>Opción 1. Crear una cuenta de <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> y <i>Twitter</i>, exclusiva para Guatemala.</p> <p>Opción 2. Contratar una persona que produzca contenido para redes sociales, con información exclusiva de Guatemala.</p>	usuarios y contrapartes	<p>Plataformas digitales:</p> <p>página <i>web</i>, <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>YouTube</i>, <i>Instagram</i>, <i>WhatsApp</i>, <i>Messenger</i>, <i>Correo electrónico</i>.</p>	Política de manejo de la imagen pública,	12 meses	Generador de contenido o <i>community manager</i>	<p>El costo estaría incluido dentro del presupuesto del objetivo 3.</p> <p>El cual puede variar según el salario que determine la FES.</p>

## Capítulo 4

### 4.1 Conclusiones

El objetivo del presente estudio fue evaluar la comunicación entre la Friedrich Ebert Stiftung (FES), Guatemala y su público objetivo. A partir de los elementos descritos durante el desarrollo del presente trabajo, y con base en sus resultados, se presentan las siguientes conclusiones del estudio realizado:

#### Generales

1. El éxito del trabajo de la Friedrich Ebert Stiftung depende en gran medida de las acciones de comunicación que adopte, dado que su estrategia de comunicación se convierte en un eje estratégico transversal en la búsqueda de fomentar el desarrollo y la democracia. Por lo tanto, la realización de la comunicación política que realiza, puede verse en función del compromiso político que cimienta en las generaciones de jóvenes que atiende, provenientes de diversos sectores de la sociedad guatemalteca y centroamericana. Tomando como base los resultados del diagnóstico realizado es necesario innovar la comunicación tomando en cuenta un modelo interactivo, dado que sus acciones de comunicación han perdido actualidad, requieren de una comunicación más dinámica.

En ese sentido, es importante comprender que los procesos de comunicación deben adaptarse a los contextos en los que se desarrollan, y, sobre todo, tener un alto grado de efectividad, para que los objetivos que se persiguen se logren.

Sobre esa base, se concluye en la necesidad de fortalecer a través de una comunicación con mayor interactividad que refleje las motivaciones de los jóvenes aspirantes en participar en los programas de la Friedrich Ebert, lo que permitirá un impacto positivo en los niveles de compromiso de la juventud progresista que

participa, y la formación de un capital social más vinculado a los mecanismos de participación que desde la Friedrich Ebert se promueven. El reforzamiento de los mecanismos de comunicación tendrá efectos importantes en todos los programas que impulsa, tomando en cuenta que el eje de la comunicación es vital para la consistencia de los fines que se persiguen.

### **Específicas**

#### Sobre la comunicación política

2. La Friedrich Ebert dirige su comunicación política a la dirigencia de las organizaciones contrapartes, estas a su vez, la transmiten a sus integrantes y la difunden entre sus contactos, para involucrar a las juventudes en sus programas. Tomando en cuenta que los canales de comunicación no están actualizados, tampoco los mecanismos que utilizan garantizan que la imagen que se desea proyectar sea congruente con el objetivo de aglutinar juventudes progresistas. Mejorar estos procesos a partir de la política de comunicación institucional que permita identificar la imagen que la FES proyecta, sus espacios en dónde ejecuta sus proyectos y el sentido de los mismos, como la coherencia del discurso de llevar adelante los procesos de formación y capacitación de juventudes progresistas, para lo cual es relevante una gestión integral de la comunicación extrainterna y externa, contribuyendo a procesos de formación del personal que labora en esas áreas, para mejorar la imagen y las relaciones con las contrapartes.
  
3. Sobre el uso de las redes sociales virtuales y página web, la Friedrich Ebert denota falta de continuidad y de actualización. De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se concluye que ha manejado de manera efectiva la comunicación en tiempos de crisis provocada por la COVID-19, pero no tiene mucha presencia en los canales que utilizan las juventudes que son beneficiarias de sus programas. Eso indica algunas carencias y falta de interés por incorporar mecanismos de comunicación que diversifique sus formas de acceder a los públicos objetivos. Tiene la ventaja que sus

políticas internas y su institucionalidad, le permite dotar a sus beneficiarios y usuarios de los instrumentos más adecuados para enfrentar una situación complicada en el ámbito social, cultural y político, pero puede que no se tenga la pertinencia para realizar ese proceso de comunicación de la forma adecuada, para que el mensaje político que se desea transmitir tenga la fortaleza que se requiere. Eso le permitirá lograr procesos efectivos de comunicación entre sus contrapartes, sus públicos beneficiarios y en general con los objetivos de la institución en el país.

#### Sobre la participación y los mensajes claves

4. Se concluye que el éxito de cualquier programa de formación política radica en la forma en que se plantean los metamensajes que impactan en la motivación de los participantes y que en ello se genere una motivación cívica para la continuidad del mismo. Las relaciones positivas entre los mensajes políticos, el uso de las redes de internet y la difusión significativa de las tecnologías de la comunicación, hará que todos los procesos de participación política logren un impacto mayor. El impacto diferenciado, de acuerdo con el tipo de organización y sector a la que va, al tipo de participante y al tipo de grupo objetivo que se persigue, hará al final que todos se enfoquen en los objetivos principales que persigue la Friedrich Ebert en sus procesos, eso sin importar la proveniencia de la persona participante, dado que al final, el mensaje político se canalizará por diversos medios y tendrá un enfoque diferenciado por grupos de interés. Eso solo se podrá lograr a partir de la especialización, de implementar dentro de la política de comunicación institucional que tiene, nuevos mecanismos que permitan abarcar un segmento de población mayor, siempre enfocado a las juventudes progresistas del país.
5. Formular procedimientos de comunicación que coadyuven al incremento del interés de participación de jóvenes progresistas en los procesos de formación política de la Friedrich Ebert Stiftung y actividades públicas.

## 4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la Friedrich Ebert Stiftung revisar su plan estratégico de comunicación partiendo del diagnóstico, acción que se puede profundizar para obtener mayor información sobre los procesos existentes, las fortalezas que se tiene y las debilidades encontradas. El presente informe puede utilizarse como punto de partida y sobre los resultados obtenidos, se debe establecer nuevos parámetros en aquellos aspectos en los cuales se encontró deficiencia en los canales y herramientas de comunicación.

El reto de establecer mecanismos de comunicación política más efectivos y pertinentes pasa por establecer procesos para la creación, el manejo y publicación de la información para redes sociales virtuales que refleje la visión de la institución, pero que llegué al público objetivo, lo cual se puede lograr por medio de la variedad de alternativas que se plantean a lo largo del presente estudio, las cuales deberán estar acorde a los tiempos y que exigen una reflexión profunda sobre los mecanismos de comunicación externa que actualmente se están utilizando. En una realidad tan compleja, con un público joven influenciado por la comunicación instantánea, nada reflexiva y visualizada en función de la inmediatez, se deberá generar mecanismos más adecuados para obtener una mejor retroalimentación, con solo revisar los procedimientos y establecer políticas definidas en ese sentido.

2. Tras identificar la necesidad de fortalecer el posicionamiento de la imagen de la Friedrich Ebert, es recomendable trabajarla bajo lineamientos del marketing político indirecto, pero que debe ser enfocado desde un marco de comunicación institucional política, haciendo alusión al uso de la imagen a resaltar el icono de la juventud progresista y de vincular el trabajo de las organizaciones contrapartes. En ese sentido lograr diseñar estrategias pertinentes de comunicación externa para atraer el público objetivo es fundamental para garantizar el logro de los objetivos propuestos, en ese orden de ideas, se recomienda facilitar la identificación de las actividades de formación política que realiza en sus programas, para que, a partir de

mensajes sencillos y concisos, se persuade a los beneficiarios y beneficiarias a involucrarse en los procesos.

3. Sería conveniente unificar los criterios sobre las relaciones públicas que la Friedrich Ebert realiza y las herramientas que utiliza en su proceso de comunicación organizacional. La selección de los medios es fundamental, dado que esos canales permitirán una mejor difusión de la imagen y la marca FES en Guatemala y de sus fines. Mantener un contacto permanente con las contrapartes para conocer su composición, a sus integrantes y a sus contactos sería ideal. Para ello es importante evaluar los procesos de comunicación extrainterna y externa, y así mejorar la comunicación interactiva con sus contrapartes, usuarios y funcionarios.
4. Se recomienda adoptar las nuevas prácticas de comunicación desde la perspectiva de evolución del ciberactivismo, para empatar sus programas de juventudes políticas progresistas, con los espacios de ciberdemocracia que existen en la actualidad. El reto de interactuar, deliberar y participar en los procesos que benefician al país, requiere de un plan específico, acorde con los fines y los objetivos de la Friedrich Ebert.
5. Sería beneficioso documentar los procesos y las estrategias de comunicación adoptando un enfoque holístico que abarque las acciones más adecuadas para llegar a los públicos objetivos y persuadir para obtener mayores beneficios de la comunicación. La mejor gestión de la comunicación es manejar la cantidad y diversidad de información con que se cuenta y canalizarla a través de los medios institucionales, para que los mensajes lleguen de forma clara, concisa y directa para facilitar los procesos posteriores.
6. Hace falta mucha investigación para comprender el fenómeno de las redes sociales y obtener de estas herramientas el mayor provecho. Por lo tanto, se recomienda profundizar en estos aspectos, para poder coordinar el trabajo a nivel interno del país, con las redes de Centroamérica y América Latina, esto con el objetivo de gestionar

de forma dinámica dichas plataformas, presentando los usos que se le deben dar a dichas redes, con carácter institucional, desde la perspectiva de los fines y objetivos políticos que la Friedrich Ebert persigue, tomando en cuenta a la comunicación como una estrategia fundamental del diálogo político y la profundización de la democracia social.

### 4.3 Referencias bibliográficas

#### Libros

- Arendt, H. (2009). *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.
- D´Adamo O., G. V. (2000). *Medios de comunicación, efectos políticos y opinión pública: una imagen, ¿vale más que mil palabras?* Argentina: Editorial de Belgrano.
- Dijk, T. A. (1993). *Racismo y discurso de las élites*. Barcelona: Gedisa.
- Garrido, F. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Goetz, J. (2008). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gordoa, V. (2007). *El poder de la imagen pública*. México, D.F.: Random House Mondadori, S.A. de C.V. y Víctor Gordoa.
- Habermas, J. (2002). *Teoría de la acción comunicativa, II*. México, D.F.: Aguilar, Altea, Tauris, Alfaguara, S.A.
- Lakoff, G. (2004). *No pienses en un elefante; lenguaje y debate político*. Madrid: Editorial Complutense, S.A.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario, Argentina, Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones,
- Taylor, S. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Terrero, J. M. (2006). *Teorías de comunicación*. Guayana, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello-Núcleo Guayana-.

#### Entrevistas

- Rincón, O. (4 de agosto de 2020). Comunicación externa FES Friedrich Ebert. (V. Vivar, Entrevistador).
- Rodríguez, M. (03 de marzo de 2020). Contexto político y económico de Guatemala. (V. Vivar, Entrevistador).

## Revistas

Massoni, S. (2015). Metodologías de la Comunicación Estratégica. *CAC, Cuadernos Artesanos de Comunicación /75*, 303-321

Reyes, M. C., O' Quínn, J. A., Morales, J. M., & Rodríguez, E. (2011). Reflexiones sobre la comunicación política. *Espacios Públicos, vol. 14, núm. 30, enero-abril*, 85-101.

Thayer, L. A. (2011). La dimensión de lo público. Sociedad civil y Estado. *Polis Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 10-30*, 7-15.

## Tesis

Mancera, M. (2007). *Historia de la opinión pública*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

## E-grafía

Central, F. A. (s.f.). *FES América Central*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de FES América Central: <https://www.fesamericacentral.org/quienes-somos/friedrich-ebert.html>

Comunicación, R. I. (3 de mayo de 2002). *Infoamérica*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Infoamérica: <https://www.infoamerica.org/teoria/habermas1.htm>

FES-Comunicación. (s.f.). *FES Comunicación*. Recuperado el 4 de marzo de 2020, de <https://www.fesmedia-latin-america.org/quienes-somos/friedrich-ebert-stiftung/>

Fes-Sindical. (s.f.). *Friedrich-Ebert-Stiftung Proyecto Sindical*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de Friedrich-Ebert-Stiftung Proyecto Sindical: <https://www.fes-sindical.org/quienes-somos/friedrich-ebert-stiftung/>

InboundCycle. (s.f.). *InboundCycle*. Recuperado el 24 de julio del 2020 de InboundCycle:  
<https://www.inboundcycle.com/>

Prensa Libre (25 de 09 de 2019). *Prensa Libre*. Recuperado el 2 de julio de 2020 de:  
<https://www.prensalibre.com/economia/estudio-redes-sociales-ilifebelt-2019-guatemala-centroamerica-y-latinoamerica/>

Sociedad, R. N. (s/f de abril de 2017). *NUSO*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de  
Nueva Sociedad: <https://nuso.org/>

Stiftung, F. E. (2020). *FES América Central*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de  
<https://www.fesamericacentral.org/guatemala.html>

TSE, P. R.-E. (20 de 06 de 2016). *FES-Transformación*. Recuperado el 29 de 05 de 2020,  
de FES-Transformación: <https://www.fes-transformacion.org/>

## 4.4 Anexo

Guatemala, 26 de septiembre 2020

Dra. Aracelly Mérida  
Directora Departamento de Posgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio se hace constar que, se ejecutó el análisis de antiplagio al informe final de graduación: **ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DE LA FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES), SEDE EN GUATEMALA, PARA EL ALCANCE DE SUS PÚBLICOS OBJETIVO**, del grado de **Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública**, perteneciente a: **Silvia Verónica Vivar**, carné: **2230726482203** y registro académico: **200319648**.

El resultado obtenido del análisis del documento, tuvo una coincidencia comparativa del 2 %, cuyas similitudes son relacionadas con títulos, frases comunes, nombres de instituciones, artículos periodísticos, citas, referencias bibliográficas y enlaces a sitios web. El porcentaje del resultado es tolerante y se desliga del plagio de información a otros autores, puesto que las coincidencias encontradas citan la fuente original.

Los resultados del informe final se obtuvieron por medio de la plataforma **Viper Plagiarism Checker**, herramienta que escanea, compara y detecta el plagio en más de 10,000 millones de fuentes en internet.

Para el uso que a la interesada convenga, se extiende este documento como constancia de que el informe final de graduación analizado, no contiene alteración alguna y se encuentra libre de plagio.



**Edy Salvador Cux Silvestre**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Colegiado No. 34,152

Tel: 5441-0302

