

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

**ESCUELA DE PERIODISMO**

---



**“La Estrategia de Comunicación del Programa de las  
Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.  
Una Propuesta Hecha Realidad ONU-HABITAT,  
2003-2005”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN  
SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE: PERIODISTA**

**NOMBRE ALUMNO: KATHERINE STEHBERG**

**NOMBRE PROFESOR GUIA: VICENTE MUÑOZ GRIFFITH**

Santiago

2004

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

**ESCUELA DE PERIODISMO**

---



**“La Estrategia de Comunicación del Programa de las  
Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.  
Una Propuesta Hecha Realidad ONU-HABITAT,  
2003-2005”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: LICENCIADO EN COMUNICACIÓN  
SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE: PERIODISTA**

**NOMBRE ALUMNO: KATHERINE STEHBERG**

**NOMBRE PROFESOR GUIA: VICENTE MUÑOZ GRIFFITH**

Santiago

2004

*“Para los dos hombres de mi vida: Vidal y Nathan Mahundla por darle un sentido maravilloso a mi vida.”*

**Agradecimientos especiales a: Antonio Yachan, Ruben Stehberg, Gloria Liberman y Sonia Cajales. Por potenciar mis virtudes y apoyar todas mis empresas con amor incondicional.**

## INDICE

### Página

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>
-----------------------------------

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
--------------------------	----------

<b>MARCO TEÓRICO</b>
----------------------

### **CAPITULO 1: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

<b>1.1 Las organizaciones como unidades lingüísticas.....</b>	<b>12</b>
---	-----------

<b>1.2. La comunicación en las organizaciones.....</b>	<b>14</b>
--	-----------

1.2.1 Comunicar y organizar.....	14
----------------------------------	----

1.2.2 Comunicación, información y organización.....	17
---	----

1.2.3 Organizar y la organización.....	20
--	----

1.2.4 Comunicación y adaptación en las organizaciones.....	21
--	----

1.2.5 Canales de comunicación interna.....	22
--	----

1.2.6 Canales de organización externa.....	23
--	----

1.2.7 Coordinación de la comunicación interna y externa.....	24
--	----

<b>1.3 Significado e información.....</b>	<b>25</b>
---	-----------

<b>1.4 La teoría de la organización.....</b>	<b>27</b>
--	-----------

1.4.1 La burocracia.....	28
--------------------------	----

1.4.2 La teoría de la acción comunicativa.....	32
--	----

<b>1.5 La Reingeniería de Procesos.....</b>	<b>35</b>
---	-----------

<b>1.6 Comunicación para el Desarrollo.....</b>	<b>42</b>
---	-----------

1.6.1 ¿Cuál es la comunicación para el desarrollo?.....	42
---	----

1.6.2 La comunicación como difusión o efecto.....	43
---	----

1.6.3 La comunicación como una relación para el desarrollo.....	44
---	----

1.6.4 El periodismo de desarrollo como especie de auto imagen periodística.....	44
---	----

1.6.5 Dos formas básicas del periodismo de desarrollo.....	46
--	----

<b>1.7 Los Objetivos de desarrollo para el Nuevo Milenio del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD)</b>	
--	--

1.7.1 Origen, evolución y acompañamiento.....	48
---	----

1.7.2 ¿Son importantes los objetivos mundiales?.....	51
--	----

1.7.3 Las metas y ONU-HABITAT.....	52
------------------------------------	----

1.7.4 ¿Cuáles son los obstáculos?.....	53
--	----

<b>1.7.5 ¿Cómo superar las barreras?</b> .....	<b>53</b>
--	-----------

<b>ESTUDIO DE CASO</b>
------------------------

## **CAPITULO 2: ¿ QUÉ ES ONU-HABITAT ?**

<b>2.1 El Desafío de ONU-HABITAT</b> .....	<b>54</b>
2.1.1 El mandato.....	56
2.1.2 Estrategia General.....	57
2.1.3 Estructura organizacional.....	59
<b>2.2 Actividades Principales</b> .....	<b>63</b>
2.2.1 Campaña Global para la Gobernabilidad Urbana.....	64
2.2.2 ¿Qué es buena gobernabilidad?.....	64
2.2.3 La Campaña.....	65
2.2.4 Las Campañas nacionales y locales.....	66
2.2.5 Campaña Global para la Seguridad de las Tenencias.....	67

<b>CRITICAS Y PROPUESTAS</b>
------------------------------

## **CAPITULO 3: LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ONU-HABITAT**

<b>3.1 Introducción</b> .....	<b>71</b>
3.1.2 Los Objetivos de la Sección de Servicios Informáticos.....	74
3.1.3 Telón de Fondo.....	75
3.1.4 Funciones y Actividades Principales.....	76
<b>3.2 Desafíos</b> .....	<b>80</b>
3.2.1 Imagen Organizacional Difusa.....	80
3.2.2 Problema en la identificación del publico objetivo, sistemas de producción y distribución.....	81
3.2.3 Inconsistencia en la calidad de las publicaciones.....	82
3.2.4 Falta de estrategia de marketing.....	83
3.2.5 Falta de un espacio y mecanismo para la acumulación y difusión de investigaciones.....	83
3.2.6 Falta de coordinación entre las estrategias comunicacionales regionales.....	84
<b>3.3 La Propuesta comunicacional</b> .....	<b>85</b>
3.3.1Objetivos estratégicos.....	85
3.3.2 Actividades Prioritarias.....	87
3.3.3 Lista de proyectos de Actividades.....	90
3.3.4 Localización de recursos.....	94
<b>3.4 Nueva Estructura Organizacional</b> .....	<b>95</b>

## CONCLUSIONES

### APARTADOS

BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXO 1: “STORY BOARD” del Video Corporativo realizado por el autor. <i>(en inglés)</i> .....	109
ANEXO 2: LA PROPUESTA PRESUPUESTARIA DEL ISS PARA EL 2003. <i>(en inglés)</i> .....	123
ANEXO 3: ENTREVISTAS REALIZADAS POR EL AUTOR EN NAIROBI, KENYA. <i>(en inglés)</i> .....	125
1) Jane Nyakairu, Chief Information Services Section, UN-HABITAT.....	125
2) Executive Director, Anna Tibaijuka, UN-HABITAT.....	128
3) Daniel Biau, Deputy Executive Director and hief, Regional and Technical Cooperation, UNHABITAT.....	134
4) Farouk Tebbal, Chief, Shelter Branch. UN-HABITAT.....	137
5) Paul Taylor, Chief-Urban Development Branch. UN-HABITAT.....	144
6) Nefise Bazouglu, Chief monitoring Systems Branch. UN-HABITAT.....	149
ANEXO 4: OBJETIVOS, ACTIVIDADES, RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE AVANCE.....	155

## INDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Fuente ONU-HABITAT 2002.....	12
<b>Imagen 2.</b> Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	15
<b>Imagen 3.</b> Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	17
<b>Imagen 4.</b> “Five cents a spot”. Lodges in a Bayarad Street Tenement. Fuente: 1889 Museum of the city of New York. Jacok A. Riis Collection 155.....	42
<b>Imagen 5.</b> Capacitaciones. Fuente: ONU-HABITAT.....	51
<b>Imagen 6.</b> Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	52
<b>Imagen 7.</b> Fuente: ONU HABITAT 2002.....	53
<b>Imagen 8.</b> Un mundo de luz y oscuridad. Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UNHABITAT.....	54
<b>Imagen 9.</b> Fuente: Internet.....	56
<b>Imagen 10:</b> Sra. Anna Tibaijuka, Director Ejecutivo ONU-HABITAT. Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	59
<b>Imagen 11.</b> Fuente: Shadley Lombard/ Tophan Picture Point/ Unep.....	60
<b>Imagen 12.</b> Fuente: Internet.....	66
<b>Imagen 13.</b> El departamento agua, sanidad e infraestructura, promueve el acceso a servicios básicos. Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	69
<b>Imagen 14.</b> Logo UN-HABITAT. Fuente: <a href="http://www.unchs.org">http://www.unchs.org</a> .....	71
<b>Imagen 15.</b> Contrastes. Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	76
<b>Imagen 16.</b> Fuente: The state of the world’s cities report 2001. UN-HABITAT.....	77
<b>Imagen 17.</b> Fuente: Internet.....	78
<b>Imagen 18.</b> Fuente: <a href="http://www.unhabitat.org/">http:// www.unhabitat.org/</a> .....	80
<b>Imagen 19.</b> Fuente: ONU-HABITAT.....	81

### INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> La relación entre información, la comunicación y la organización.....	18
<b>Figura 2.</b> Los procesos cortan los silos de la empresa.....	36
<b>Figura 3.</b> Estructura elemental de un ciclo de regulación.....	38
<b>Figura 4.</b> Ciclo elemental de comunicación.....	40
<b>Figura 5:</b> Estructura Organizacional de ONU-HABITAT (marzo 2003).....	62
<b>Figura 6:</b> Estructura Organizacional de la sección de servicios de informaciones.....	97

### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Objetivos de desarrollo del milenio para el 2015.....	49
<b>Tabla 2.</b> Plan de acción para la estrategia comunicacional de la sección de servicios informáticos (ISS) 2003-2005.....	89

### INDICE DE GRAFICOS

<b>Grafico 1:</b> Acceso a servicios básicos en las ciudades. Fuente: Urban indicators98/ Urban Observatory.....	55
--	----

## INTRODUCCION

Hoy en día la imagen corporativa de una empresa u organismo y sus estrategias comunicacionales pueden significar la sobrevivencia o muerte, el éxito o el fracaso de éstas.

Las estructuras organizacionales están sufriendo el impacto de un cambio cultural amplio y radical en muchos aspectos. El advenimiento de la llamada sociedad postindustrial<sup>1</sup>, trae consigo un nuevo ambiente empresarial. Esta nueva realidad se caracteriza por la inestabilidad y apertura de los mercados que junto al proceso de globalización, eliminan las protecciones y obligan a competir con las empresas más eficientes del mundo y la aparición del conocimiento como el recurso competitivo más importante de la empresa.

La emergencia del saber como componente esencial de la nueva realidad económica tiene vastas consecuencias de orden cultural. El *Knowledge Value*<sup>2</sup> (*valor conocimiento*), “el saber incorporado a bienes y servicios transforma la sociedad misma, haciéndola una sociedad del conocimiento”<sup>3</sup>. Por tanto la transformación profunda, la reingeniería o “el análisis fundamental y el rediseño de los procesos de negocios, para conseguir mejoras substanciales en el desempeño, en aspectos tales como costo, calidad de servicio y velocidad”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ver: Bell, Daniel. *The Coming of the Post-Industrial Society*. Nueva York. Basic Books. 1973

<sup>2</sup> El concepto valor según Sakaiya, Taichi alude tanto al precio del saber como al valor creado por el saber. Una definición mas estricta será el valor o precio que una sociedad otorga a aquello que la sociedad reconoce como saber creativo.

<sup>3</sup> Barros Vera, Oscar. *Reingeniería de procesos de negocios*. Santiago. Dolmen ediciones. 1994. Pág.21.

<sup>4</sup> La definición es de Michael Hammer; citado por Barros Vera, Oscar. *Reingeniería de procesos de negocios*. Santiago Dolmen Ediciones. 1994. Pág.21



La comunicación es la misma empresa, su flujo vital y su centro nervioso. ¿Por qué ONU-HABITAT no es tan conocida, ni tiene el prestigio de otras organizaciones de las Naciones Unidas como UNEP o UNICEF? Sin comunicación no hay vida. La comunicación es la voz y el lenguaje de la empresa, y es parte de su conducta global.

Esta tesis plantea que para el éxito de ONU-HABITAT es fundamental elaborar una adecuada estrategia comunicacional, ya que una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales.

La institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

La tesis presenta la estrategia comunicacional utilizada por ONU-HABITAT en el presente, sus debilidades y fortalezas. Cuestiona el concepto de desarrollo y el rol del periodista, para finalizar con una propuesta concreta en su estrategia comunicacional.

La tesis de investigación periodística es descriptiva con inferencia cuanti-cualitativa. Para sustentar el marco teórico se realizaron entrevistas a diferentes personajes de ONU-HABITAT, recurrí a literatura referente al tema, e información extraída de Internet.

Para complementar los aspectos descriptivos se incluyeron, imágenes, gráficos y esquemas que muestran con datos precisos las cifras necesarias para sustentar el contenido del texto

escrito. Para estos fines se utilizó material en la practica profesional realizada en la sede de las Naciones Unidas, ONU- HABITAT en Nairobi, Kenya desde febrero a julio del 2003 y material obtenido en Chile, especialmente bibliográfico referente a temas teóricos y prácticos del periodismo, comunicación para el desarrollo y corporativa.

La tesis pone especial énfasis en el organismo internacional, en cómo se maneja el tema de los asentamientos humanos a nivel mundial y su proyecto comunicacional para mejorar su comunicación interna y difusión hacia el exterior.

A su vez, plantea nuevos desafíos a considerar para su mejoramiento a futuro. Además de dicha investigación, la autora propuso al organismo la realización de un primer video corporativo, como un acercamiento para uso interno y externo, con la función de informar y reconocer la labor del organismo con respecto a los asentamientos humanos<sup>5</sup>.

La propuesta audiovisual fue aceptada por el organismo como parte de una de las labores a realizar dentro del periodo de práctica profesional. Fue así, como la autora realizó el primer video corporativo del organismo, que trabajó la imagen institucional: “El quiènes somos y qué hacemos”, una tentativa que dará los primeros pasos a un fortalecimiento tanto interno como externo de la proyección mental de la organización, como un sistema integrado y holístico, con una misión de ayuda a la humanidad en el área de los asentamientos humanos.

---

<sup>5</sup> Dicho video de 22 minutos de duración se entregará a la comisión examinadora. Ver anexo 1 para ver el *story board* y anexo 3 para ver algunas entrevistas realizadas por la autora a empleados claves del organismo.

A continuación se presenta el marco teórico de la investigación, una referencia básica sobre la comunicación en las organizaciones u empresas que nos introducirá al mundo de las comunicaciones en las organizaciones. Posteriormente, analizaremos el concepto de comunicación para el desarrollo, enumeraremos y reflexionaremos acerca de los Objetivos de Desarrollo para el Nuevo Milenio del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) en general y las metas de especial interés para ONU-HABITAT.

Finalmente conoceremos y evaluaremos las principales características de la estrategia comunicacional de ONU-HABITAT, los objetivos de la sección de Servicios Informáticos (ISS), las funciones, actividades principales y desafíos. De las críticas, se dará a conocer la propuesta comunicacional, sus objetivos, actividades y proyectos.

El material está concebido como un aporte para futuros periodistas o investigadores que deseen trabajar en el área de comunicación social para el desarrollo en empresas, ONG's, CBO's, o escribir y reportear más a fondo el tema de los asentamientos humanos informales, además, entregará una visión innovadora e impactante a uno de los problemas más grandes que enfrenta la humanidad en el siglo XXI.

## **Capítulo 1: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**



Imagen 1. Fuente: ONU-HABITAT 2002.

### **1.1 Las organizaciones como unidades lingüísticas**

Las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”.<sup>6</sup>

Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad que trasciende a sus miembros individuales. Hay muchas formas en que las empresas van más allá de los individuos que las integran. Las empresas son redes de acción y en cuanto tales, se vuelven socialmente responsables de sus acciones. Las empresas pueden existir por años, todos sus miembros individuales pueden cambiar, pero la empresa puede seguir siendo la misma entidad.

Las empresas son un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. En las conversaciones las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado.

Una organización es más que una red de individuos autónomos, ligados por una declaración de pertenencia a la misma entidad social y por sus promesas individuales mutuas. Las

---

<sup>6</sup> Echeverría, Rafael. Ontología del lenguaje. Santiago. Dolmen ediciones. 1996. Pág.245

acciones de los miembros se desarrollan sobre una base de un trasfondo compartido. Esta constituye una importante ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización qué es lo que tiene que hacer a cada momento. Al producir un trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa.

Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos.

En el permanente hilado de conversaciones, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa. Esto se conoce como la “cultura” de una empresa. Esta “cultura” permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados.

El futuro compartido permite que aquellos que trabajan en la empresa ejecuten acciones desde una base consensual, compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar “acuerdo sobre dirección”<sup>7</sup>. La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa. Nuevamente, ahorra tiempo, recursos y aumenta la productividad de la empresa

---

<sup>7</sup> Op. Cit. Pág.245

## **1.2 La Comunicación en las Organizaciones**

### 1.2.1 Comunicar y organizar

La definición de organización orientada estructuralmente, reconoce y respeta las actividades operacionales de la organización y describe a las organizaciones como “colectivos sociales en los que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción en un intento por coordinar sus actividades y esfuerzos en el logro continuo de las metas personales y del grupo”<sup>8</sup>.

La comunicación es “el proceso que permite a las personas orientar sus conductas. La comunicación da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales funcionales que les permiten trabajar juntas hacia el logro de una meta. Las personas en los colectivos sociales establecen acuerdos relacionales mutuamente aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación unas con otras. El desarrollo de relaciones es la clave para la coordinación interpersonal y la comunicación humana es la herramienta que utilizan las personas para establecer y mantener relaciones efectivas.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pag. 5.

<sup>9</sup> Op.Cit. Pag.5.

Talcott Parsons<sup>10</sup> clasifica a las organizaciones y las formas en las que ellas ayudan a crear y a mantener a la sociedad moderna e identifica cuatro funciones primarias para las que se desarrollan las distintas organizaciones<sup>11</sup>:

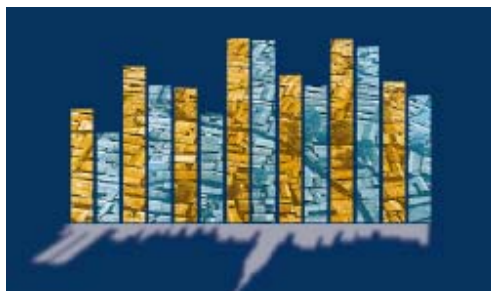


Imagen 2 Fuente: "The state of the world's cities report." ONU-HABITAT 2001

*Las organizaciones orientadas hacia la producción económica* son las organizaciones empresariales típicas que producen beneficios, que fabrican productos y/u ofrecen servicios a los consumidores. Estas organizaciones son económicamente autosuficientes sobreviven o fracasan basándose en su habilidad para recuperar sus gastos a través de la venta de sus productos y/o servicios.

*Las organizaciones orientadas hacia fines políticos* están diseñadas para generar y distribuir poder y control dentro de la sociedad. Estas organizaciones generalmente están provistas de fondos y facultadas por los gobiernos federales y locales e incluyen oficinas de gobierno, cuerpos legislativos, fuerzas militares y de policía. Instituciones financieras (como bancos), debido a que "el sistema bancario crea y designa poder en una economía empresarial"<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Ver: Parsons, Talcott. Structure and Process in Modern Societies. Nueva York. Free Press. 1963.

<sup>11</sup> Ver: Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pag.10.

<sup>12</sup> Tompkins, Cheney. Communications as Action. California. Wadsworth, 1982. Pag.165.

*Las organizaciones orientadas a las metas de integración* son aquellas que ayudan a mediar y resolver la discordia entre grupos y miembros individuales de la sociedad. Las organizaciones que están diseñadas para solucionar los problemas sociales, como las oficinas legales, el sistema legal, los grupos de interés público, las organizaciones defensoras de los consumidores e incluso los partidos políticos están orientados a hacia la integración.

*Las organizaciones orientadas hacia las metas de mantenimiento de los modelos* son aquellas que promueven la regularidad y el desarrollo cultural y educativo dentro de la sociedad. Las organizaciones que ayudan a socializar al público, hacia el aprendizaje y a seguir la estructura de normas de una sociedad determinada como las familias escuelas y organizaciones religiosas, promueven el mantenimiento de modelos. Incluso muchas organizaciones de atención a la salud están orientadas hacia las funciones de mantenimiento de modelos, al grado que ayudan a preservar a la sociedad al reducir los problemas de salud y mortalidad, ayudando así a los enfermos a regresar a su funcionamiento apropiado y normal dentro de la sociedad.

Cada organización está en un estado de cambio: “Desarrollando e instituyendo nuevas actividades, normas y direcciones en un intento por adaptarse a cambios y a restricciones del entorno, esto significa que los roles y las actividades que desempeñamos como miembros de una organización están potencialmente bajo una revisión constante.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 12.



Los miembros de la organización necesitan información clara, pertinente y completa para estar conscientes y ser efectivos. La información es una mecánica extremadamente poderosa en la vida de organización. Un miembro de una organización armado con una información oportuna y relevante puede interpretar algunas de las complejidades de los fenómenos de organización, evaluar distintos cursos de acción y planificar estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes de la organización. Los comunicadores efectivos de organización intentan obtener información relevante acerca de las restricciones, los problemas y las metas cambiantes que son parte de la vida de organización. La información faculta a los miembros de la organización, al permitirles entender y predecir los cambios y adaptar sus comportamientos a estos nuevos desarrollos dentro de la organización.

### 1.2.2 Comunicación, información y organización



Imagen 3. Fuente: "The state of the world's cities report 2001" ONU-HABITAT.

La comunicación organizacional es "el proceso por el cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella."<sup>14</sup>

Esta comunicación ayuda a los miembros de la organización al permitirles analizar las experiencias críticas de las organizaciones. A su vez, desarrollar información relevante que

<sup>14</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág.13.

desmitifica las actividades complejas de organización y el cambio de organización. Además, lograr metas individuales y de organizaciones, al permitirles interpretar el cambio de la organización, coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales que son el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización y recolectar datos para los miembros de la organización, al proporcionarles información con sentido.

La comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas. La información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. La comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permiten a las personas comprender sus experiencias. La información es un resultado de la comunicación que se utiliza para restringir y coordinar las actividades de los individuos para establecer la organización.

La comunicación permite a las personas generar y compartir información que les proporciona herramientas de pensamiento y de dirección, para cooperar y organizarse.



**La figura 1- representa la relación entre la información, la comunicación y la organización.**

La comunicación es una actividad simbólica, en la que se comprometen las personas para ayudarse a interpretar e influir en sus mundos sociales. A través de la comunicación reciben datos en bruto de sus entornos, los procesan en significados y resultados interpretativos de la comunicación, que les ayudan a comprender diversos fenómenos e incrementar la capacidad de pronosticar la vida. “Al comunicar, las personas crean, intercambian y responden a mensajes al crear significados. La información representa los datos procesados de los significados que crea la gente. Cada significado que creamos nos proporciona un poco de información distinta.”<sup>15</sup>

Las personas pueden demostrar organización como resultado de una comunicación efectiva y del uso de información. Pueden coordinar sus actividades para lograr metas reconocidas comúnmente, siempre y cuando tengan la información que influye en su comportamiento. Las elecciones que toman los individuos para lograr sus metas y dirigir su desempeño de las actividades organizadas de manera interdependiente se basa en la información que han generado a través de la comunicación humana. El desempeño de las actividades de cooperación coordinadas, a su vez, permiten a los humanos desarrollarse y mostrar una organización.

Las tendencias recientes en gestión se apartan de la estructura jerárquica vertical y adoptan un modelo holográfico con flujo de información multidimensional.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág.13.

<sup>16</sup> Ver: Sakaiya, Taichi. Historia del futuro. A. Bello. Santiago. 1994. Pág.226.

### 1.2.3 Organizar y la organización

La organización es un concepto importante y envolvente. La palabra organizar se utiliza comúnmente como un verbo (organizar), al tiempo que de la palabra organización se utiliza típicamente como un sustantivo (la organización). El proceso de la organización se refiere tanto a la actividad en la que se comprometen las personas, como al resultado exitoso de esa actividad. Organizar, como verbo, se refiere al proceso de desarrollar actividades coordinadas.

El término “organización” también se utiliza como sustantivo para describir un concepto específico. Esta palabra identifica entidades estructurales, como industrias, ONG’s, empresas, hospitales, etc. Casi siempre se hace referencia a las organizaciones como contexto, edificios o lugares específicos, donde trabajan las personas. Por ejemplo; en las corporaciones importantes: Procter & Gamble, Johnson & Johnson, IBM, etc. “Las grandes organizaciones corporativas parecen ser entidades estructurales estables porque tendemos a visualizar los comportamientos de organización de sus miembros solo brevemente y a distancia. Al ver a las organizaciones como estructuras estáticas, no nos damos cuenta de los procesos continuos de organización.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág.15

#### 1.2.4 Comunicación y adaptación en las organizaciones

La comunicación se ha desarrollado como un mecanismo de adaptación para la humanidad. Un mecanismo de adaptación es: “una herramienta que utilizan las personas para que les ayuden a reconocer y responder a las amenazas por su existencia. La comunicación ayuda a las personas a sobrevivir, al proporcionarles información acerca de amenazas inminentes y ayudarles a evitar o superar esas amenazas.”<sup>18</sup>

Utilizamos la comunicación para desarrollar alianzas con otros, para ayudarnos a sobrevivir y para solucionar problemas complejos buscando la ayuda de otros miembros relevantes en la sociedad. Por ejemplo, visitamos regularmente a los profesionales de la salud, quienes nos ayudan a luchar contra las enfermedades que ponen en peligro nuestras vidas.

Así como la comunicación ayuda a los individuos a sobrevivir en sociedad, también sirve como un mecanismo de adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones. Ayuda a los miembros de la organización a responder de manera apropiada a las restricciones constantes de la vida de organización al permitirles reconocer y adaptarse a las diferentes tareas.

De manera similar, la comunicación permite al líder de la organización dirigirla como un todo, y adaptarse a las tareas, condiciones y restricciones ambientales cambiantes. La operación exitosa en una clase, una organización ejemplar, depende de la comunicación

---

<sup>18</sup> Op. Cit. Pág.20

entre los miembros para conducir las actividades de la misma y para cumplir con los objetivos del curso.

Las funciones de adaptación de la comunicación sirven para reforzar y acentuar la centralidad de la comunicación y a la información al organizar actividades. A través de la comunicación, los individuos pueden adaptarse en su entorno. También se pueden dirigir los procesos de organización para que se liberen continuamente las restricciones de información cambiantes que enfrentan las organizaciones y sus miembros.

#### 1.2.5 Canales de comunicación interna

Una definición sencilla de la comunicación interna es: “el modelo de mensaje compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización.”<sup>19</sup>

Uno de los objetivos de los canales de comunicación interna es permitir una coordinación y desarrollo para el cumplimiento formal de las tareas. Por ejemplo, se utilizan los canales de comunicación interna para proporcionar a los trabajadores mensajes acerca de la instrucción y la evaluación del trabajo, para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y llevar la retroalimentación de los trabajadores a las personas que se encuentran en un nivel más alto de acuerdo con la

---

<sup>19</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág.22.

jerarquía de la organización, como mensajes que registran las quejas o sugerencias de los empleados de las organizaciones empresariales.

Los canales formales de comunicación interna son herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y reestructurar actividades de organización. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización información pertinente, relacionada con las tareas, que les ayuda a desempeñar importantes actividades y procesos de organización.

Los canales internos llevan mensajes que ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, dirigen a los miembros de la organización a desempeñar actividades dentro de la misma, con el fin de realizar tareas específicas que finalmente ayudaran a la organización a cumplir sus metas.

#### 1.2.6 Canales de comunicación externa

La comunicación externa permite a los miembros de una organización coordinar sus actividades con las de su entorno relevante, ya que la comunicación en las organizaciones no se da sólo entre individuos que son miembros de una organización. Debe existir una comunicación entre las organizaciones para lograr una coordinación inter-organizaciones.

Estas organizaciones, individuos, con los que tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como el entorno relevante de la organización. Estos miembros

del entorno de la organización son importantes porque pueden ejercer una influencia significativa sobre la organización.

Los canales de comunicación externa se utilizan para permitir a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización. Los mensajes externos se envían para intentar influir en la forma en que los representantes del entorno se comportan con respecto a la organización. Por ejemplo, las campañas de marketing y publicidad son sistemas de mensajes externos que a menudo están diseñados para influir sobre los patrones de compra de los consumidores de los productos y servicios en la organización. Los mensajes recibidos del entorno relevante de la organización pueden utilizarse para dirigir el curso que toma la misma y las actividades en las que se comprometerán los miembros de la organización.

Los mensajes obtenidos de fuentes gubernamentales pueden informar a los miembros de la organización sobre nuevas regulaciones federales para su industria. Al conocer estas nuevas regulaciones antes de que entren en vigor, los miembros de la organización tienen tiempo de examinar la repercusión de las regulaciones sobre sus actividades y diseñar las formas más efectivas para adaptarse a estas nuevas restricciones.

### 1.2.7 Coordinación de la comunicación interna y externa

Los sistemas de comunicación interna y externa deben coordinarse. Los líderes de organización deben promover el desarrollo de ambos canales de mensajes y organizar sus funciones interdependientes.



La interrelación de los canales de comunicación interna y externa consisten en que los primeros se utilizan para dirigir actividades de organización, con el fin de cumplir metas basadas en la información recopilada del entorno a través del uso de canales externos.

Los procesos de comunicación interna “se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.”<sup>20</sup>

Al decir que la comunicación es un proceso de organización continuo, debe reconocerse también que la comunicación humana es irreversible. Esta ligada al contexto en el que ocurre. El contexto se refiere al tiempo y al espacio que rodea la comunicación humana. El momento en que se da la comunicación y la manera en que las personas sienten la oportunidad de la comunicación tienen una repercusión importante sobre la comunicación humana.

### **1.3 Significado e información**

La información es una construcción que está muy relacionada con el significado. Mientras que el significado es el proceso de dar “sentido” a los mensajes, la información es el “sentido” que le damos al crear los significados.

---

<sup>20</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pag.25.

La información como las interpretaciones de la realidad desarrolladas internamente. Cada persona deriva información de los significados de lo que ha creado. La información tiene la importante labor de dar sentido a los esfuerzos humanos, ayudando a que los individuos comprendan fenómenos complejos de organización y desarrollen estrategias efectivas para lidiar con ellas.

Fisher<sup>21</sup> señala diferencias entre algunas conceptualizaciones de información:

Donde la información se conceptualiza como una cantidad física, que puede transferirse de un punto a otro, de una persona a otra. “Conceptualmente, no es un acontecimiento como tal, sino una entidad material en virtud de que se extiende a través del tiempo”<sup>22</sup>

Una segunda conceptualización del término información se refiere al significado de los datos. “Los datos son estímulos disponibles con los que cuentan los comunicadores dentro de su entorno. Una vez que se presta atención y se interpretan estos estímulos, se convierten en información al limitar el número de interpretaciones potenciales de los fenómenos y las reacciones de los mismos, reasegurando a los individuos acerca de la respuesta a los fenómenos.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Fisher. Perspectives on Human Communication. Nueva York. Macmillan, 1978

<sup>22</sup> Ibid. Pág 308.

<sup>23</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág.31.

Los significados están en las personas, no en las palabras, objetos o cosas<sup>24</sup>. Las personas crean significados activamente, como respuesta al mundo que los rodea. Ningún objeto tiene un significado inherente; ninguna palabra está impregnada de significado.

#### **1.4 Teoría de la organización**

La teoría clásica de la organización fue uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones. Se volvió popular en el siglo veinte, tanto en Europa como en Estados Unidos y se basó en gran parte en los escritos del sociólogo alemán Max Weber, el industrialista francés Henri Fayol<sup>25</sup> y el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Winslow Taylor. La teoría clásica se concentraba en identificar los métodos más eficientes y ordenados para cumplir las tareas de organización.

La teoría de organización social de las relaciones y los recursos humanos fue introducida en la década de 1930, con Barnard<sup>26</sup>, Roethlisberger y Dickson. A menudo se ve a Barnard como una figura de enlace entre las escuelas clásicas y la de relaciones humanas.

La perspectiva de relaciones y recursos humanos creció en popularidad con el trabajo de teóricos como McGregor y Likert. Su desarrollo se originó, en gran parte, como reacción a las regulaciones y el control demasiado estricto de la teoría clásica; enfatiza la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, surgiendo estrategias

---

<sup>24</sup> Ver: Korzybski, Science and Sanity: An introduction to non-aristotelian systems and general semantics. Bonn. International. Non-Aristotelian Library. 1948

<sup>25</sup> Ver: Fayol, Henry. General and Industrial Management. Londres. Pitman 1949.

<sup>26</sup> Ver: Barnard, C.I. The functions of the executive. Cambridge. Harvard University Press. 1968. (publicado originalmente en 1938)

para mejorar a las organizaciones por medio del aumento de la satisfacción del empleado y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a alcanzar su potencial humano

#### 1.4.1 La burocracia

La burocracia se refiere a la organización humana idealmente estructurada. La burocracia se logra a través de la formalización de reglas, estructuras y procesos dentro de las organizaciones. Los teóricos clásicos como Fayol, Taylor y Weber<sup>27</sup>, defendieron durante muchos años los modelos burocráticos para incrementar la efectividad de la administración de la organización. De acuerdo con Weber, la organización burocrática ideal muestra ocho características estructurales<sup>28</sup>.

1.- *Las reglas formalizadas, regulaciones y procedimientos, estandarizan y dirigen las acciones* de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.

2.- *La especialización de los roles de los miembros de la organización proporciona una división de trabajo* para simplificar las actividades de los trabajadores en el cumplimiento

---

<sup>27</sup> Weber, Max (1864-1920) es considerado frecuentemente como el fundador de la sociología moderna, porque él formuló un enunciado sistemático del marco conceptual de la perspectiva sociológica; desarrolló una filosofía coherente de la ciencia social, que reconocía los problemas esenciales de la explicación de la acción social; en una variedad de campos esenciales, captó las características básicas de una civilización moderna industrializada por medio de esos estudios empíricos de la sociedad moderna, distinguió una serie de cuestiones claves que han pasado a ser núcleos de los principales debates dentro de la disciplina, en muchos aspectos su propia vida, constituye un poderoso ejemplo de la sociología como vocación.

<sup>28</sup> Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág 69.

de tareas complejas. Al desglosar las tareas complejas en actividades especializadas, puede incrementarse la productividad del trabajador.

3.- *La jerarquía de la autoridad formal de la organización y la legitimación de los roles de poder de los miembros se basa en el cargo asignado y en la experiencia de los funcionarios individuales, ayudando a las relaciones interpersonales directas entre los miembros de la organización para el cumplimiento de tareas de la organización.*

4- *El empleo de personal calificado se basa solamente en su competencia técnica y en su habilidad para desarrollar el trabajo que se les asigna.*

5- *La calidad intercambiable del personal en roles de organización relativamente perpetuales para una persona.*

6- *La impersonalidad y el profesionalismo en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización dirigen a los individuos hacia el desempeño de tareas de organización.*

7- *Las descripciones detalladas de trabajo deben proporcionarse a todos los miembros de la organización para delimitar sus obligaciones formales y sus responsabilidades laborales.*

8- *La racionalidad y predictibilidad en las actividades de organización y en el logro de metas de organización ayuda a promover el orden en las organizaciones.*

Esta teoría describe un conjunto de observaciones empíricas y conceptuales sobre la conducta social de las personas en las empresas y los factores que afectan a la estructura de las organizaciones. Se ocupa principalmente del nivel administrativo de las organizaciones, comprendidas las ocupaciones de los oficinistas y las de los ejecutivos, y menos las de otros empleados.

En la actualidad, a pesar de estas suposiciones, la palabra burocracia se ha convertido en un sinónimo de la ineficiencia, papeleo e insensibilidad en las organizaciones.

La teoría de la organización surgió del análisis de la burocracia. Este análisis llevó al reconocimiento de que existe gran variedad de formas de organización y de estructuras de gerencia.

T. Burns y G. M. Stalker<sup>29</sup> distinguieron entre sistemas burocráticos, que denominaron “mecánicos”, adaptados a condiciones estables tales como mercados no competitivos y tecnología invariable y formas no burocráticas u “orgánicas” que maximizan la discreción personal, descentralizan la toma de decisiones y minimizan la conducta reglamentada siempre que es posible; los autores consideran que este tipo de organización era mejor en condiciones cambiantes. Esta percepción fomentó lo que se conoce ahora como el enfoque de *contingencia* que establece relaciones entre diferentes estructuras y diversos factores contextuales, en especial entorno, tecnología y tamaño.

Las formas de organización difieren en varios aspectos: complejidad, especialización, y tareas, y formalización de los papeles y procedimientos. Este enfoque es descriptivo

---

<sup>29</sup> Ver: Burns, T y G. M Stalker. The Management of Innovation. Universal Press. Cambridge. 1961.

muestra las asociaciones entre las variables estructurales y contextuales más que explicar las conexiones causales. Tampoco las asociaciones son especialmente estrechas y permiten la aplicación a una gran diversidad de estructuras en cualquier contexto dado.

Otros enfoques se centran más en la conducta de gerencia, en particular en los aspectos que no están determinados por las prescripciones respecto al papel formal de la organización, lo que se conoce a veces con el nombre de conducta “informal” o “emergente”. La importancia de los grupos de interés está ampliamente reconocida. La división jerárquica de los gerentes en diferentes estratos y la división horizontal en diversas funciones especializadas crean condiciones para la formación de subgrupos distintivos. Estos desarrollan frecuentemente sus propias metas, que pueden entrar en conflicto con las de otros grupos o con la alta dirección. Esto indica que la representación del papel gerente puede ser problemática. Los papeles prescritos oficialmente y que aparecen como la estructura formal de la organización no determinan, en realidad, la conducta.

El ajuste de la estructura a las contingencias no es automático, sino que se hace con la intervención de los gerentes superiores de la compañía, que hacen elecciones estratégicas. Sus elecciones pueden incluir el tipo de estructura que se va a establecer-centralizada o descentralizada, por ejemplo- y los factores contextuales que han de rodear a la empresa: en qué mercados deberá penetrar, qué tecnología deberá utilizar y qué tamaño habrá que dejar alcanzar a la empresa.

El principal centro de poder es la junta de direcciones, que controla la distribución de los recursos. Este control proporciona a los gerentes y la cubre una fuente importantísima de

influencia sobre la conducta de los subordinados, puesto que los grupos que se encuentran más abajo en la escala jerárquica necesitan recursos para sobrevivir, mientras que los individuos dependen de los gerentes máximos para tener acceso a los recursos y las recompensas bajo la forma de ascensos en la carrera o, incluso, para evitar ser despedidos.

Así, la planificación guía a los directores para analizar las tareas y las metas de la organización, diseñar estrategias específicas, así como identificar al personal y la materia prima necesarios con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

#### 1.4.2 La teoría de la acción comunicativa

El teórico chileno, Carlos Fernando Flores<sup>30</sup> ha intentado abordar; en términos comunicacionales, los problemas que plantea la administración de empresas reconociendo tres fundamentos: la filosofía del lenguaje de Oxford (Austin y Searle); segundo, la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas, y tercero, la hermenéutica de Martín Heidegger. En la práctica, para el autor, los términos administrar y comunicar se asemejan. La teoría unificada parte de las siguientes bases esenciales:<sup>31</sup>

- a- Las unidades básicas en la comunicación son el lenguaje y los compromisos.
- b- Las estructuras generales de la interacción cooperativa son *Conversaciones para la Acción*.

---

<sup>30</sup> Ver: Flores, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago. Hachette. 1989.

<sup>31</sup> Cuadra, Álvaro. *Introducción a la semiótica. Comunicación y acción*. Apuntes. 2002.



- c- El proceso de conversación se produce contra un trasfondo de suposiciones y prácticas que podemos llamar trasfondo del escuchar y de la relevancia.
- d- Es posible ver las organizaciones como redes de conversaciones elementales que articulan una red de compromisos.
- e- La administración y la comunicación no se pueden diferenciar en la articulación real de esta red<sup>32</sup>.

Flores critica el uso restringido que se le ha dado al término comunicación en el dominio de la administración; éste ha sido entendido, la mayoría de la veces, como una mera transferencia de información de una fuente a un receptor. Se ha dejado fuera el hecho capital de que el uso del lenguaje entraña un compromiso. También se ha dejado fuera el papel fundamental que le cabe a la interpretación en todo proceso comunicativo. Por ello, Flores propone una nueva visión del problema: “La comunicación no es un mero proceso de transmitir ideas o símbolos. El acto de la comunicación es el proceso de acoplamiento de los actos ilocutorios producidos como un evento del escuchar o de la interpretación. La esencia de la comunicación descansa en la unión de la intencionalidad”.<sup>33</sup>

El teórico también introduce el *escuchar*, que se distingue del mero oír (actividad propiamente fisiológica de la percepción del sonido). El escuchar es una clase de entendimiento que está asociado con un cierto estado de ánimo, el escuchar es un tipo de entendimiento en el sentido de que representa la habilidad para anticipar lo que es posible

---

<sup>32</sup> Flores, Carlos Fernando .Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago. Hachette. 1989. Pág 14.

<sup>33</sup> Flores. Op.Cit. Pág.14

hacer; es la competencia para evaluar las posibles rutinas o cursos de acción ante un quiebre. Este entendimiento está asociado a un estado de ánimo.

Habermas, sostiene que el entendimiento y el habla son dos conceptos indisociables: “El entendimiento es inmanente como *telos* al lenguaje humano. Los conceptos de hablar y entenderse se interpretan el uno al otro.”<sup>34</sup>

Flores va a organizar su teoría en torno a la noción de conversación, como unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. Cuando Flores habla de acción entiéndase este concepto como: “algo profundamente lingüístico; la acción depende de la situación comunicativa, es algo que sucede al hablar.”<sup>35</sup> Pues bien, un curso de acción puede verse interrumpido, en tal caso nuestro autor hablara de quiebre, no como catástrofe, sino como en cualquier interrupción en el flujo suave y no examinado de la acción.

Flores distingue cuatro fuentes de quiebres sociolingüísticos<sup>36</sup>:

- Inteligibilidad (cuando no hay comprensión de lo que se expresa; por ejemplo, cuando alguien dice algo ruso y no conocemos el idioma)
- Verdad (cuando se exige una evidencia o prueba)
- Sinceridad (cuando más allá de los contenidos expresados, se cuestiona el propósito del hablante)

---

<sup>34</sup> Haberman, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. 1989. Pág. 161.

<sup>35</sup> Cuadra, Álvaro. Introducción a la semiótica. Comunicación y acción. Santiago. Apuntes. 2002. Pág.50.

<sup>36</sup> Ver: Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago. Hachette. 1989.

-Legitimidad (cuando ponemos en tela de juicio el derecho del otro para expresar determinado acto ilocutorio)

Para enfrentar los quiebres recurrentes, Flores nos dice que: “es necesario denominar las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres.”<sup>37</sup>

En el diseño se distinguen tres áreas diferentes:

- El diseño organizacional está relacionado con la división más eficiente de la fuerza de trabajo y con las herramientas para promover un trabajo y una coordinación mas fluidos.
- Diseño del equipamiento; el equipo, en el sentido de los artefactos físicos.
- Diseño de implementación; se relaciona con los procedimientos necesarios para enfrentar los quiebres: competencia comunicativa, normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación.

### **1.5 La Reingeniería de procesos**

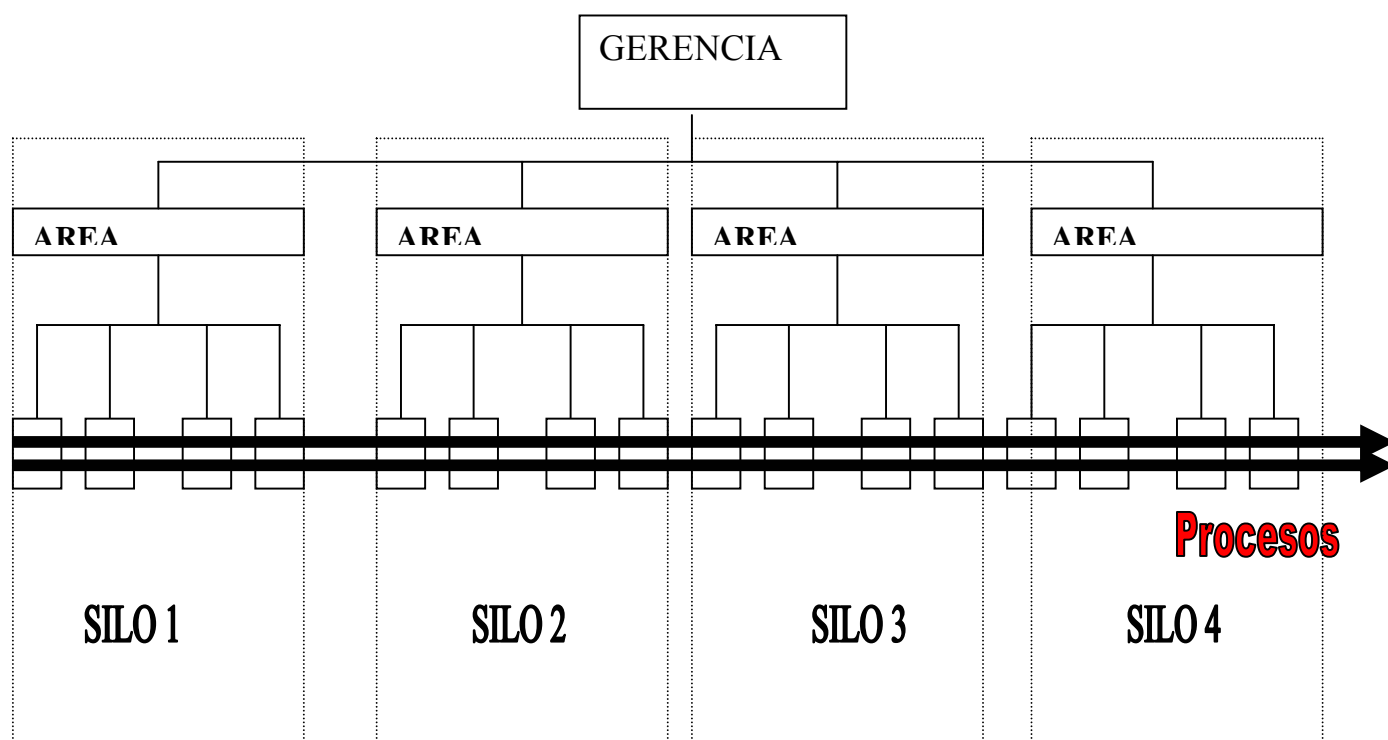
La reingeniería se propone un cambio estructural radical en una organización; esto es, un cambio en un corto tiempo para obtener ventajas competitivas. Un proyecto de este tipo pone en cuestión las prácticas organizacionales y atraviesa –en principio- todos los estamentos de una organización. En efecto, los proyectos de reingeniería no consideran las áreas funcionales o silos (**ver figura 2**), sino que enfatizan la noción de procesos; lo que se busca es mejorar las relaciones interfuncionales de una organización para optimizar el

---

<sup>37</sup> Cuadra, Álvaro. Introducción a la semiótica. Comunicación y acción. Santiago. Apuntes. 2002. Pág.51

proceso. Ahora bien, un proceso organizacional puede ser entendido como: “un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existan para conseguir un resultado o para producir una salida”<sup>38</sup>.

**Figura 2: Los procesos cortan los silos de la empresa**



Todo proceso organizacional está compuesto de diversos elementos: Una estructura mínima debiera considerar a lo menos cuatro factores (véase figura. 3):

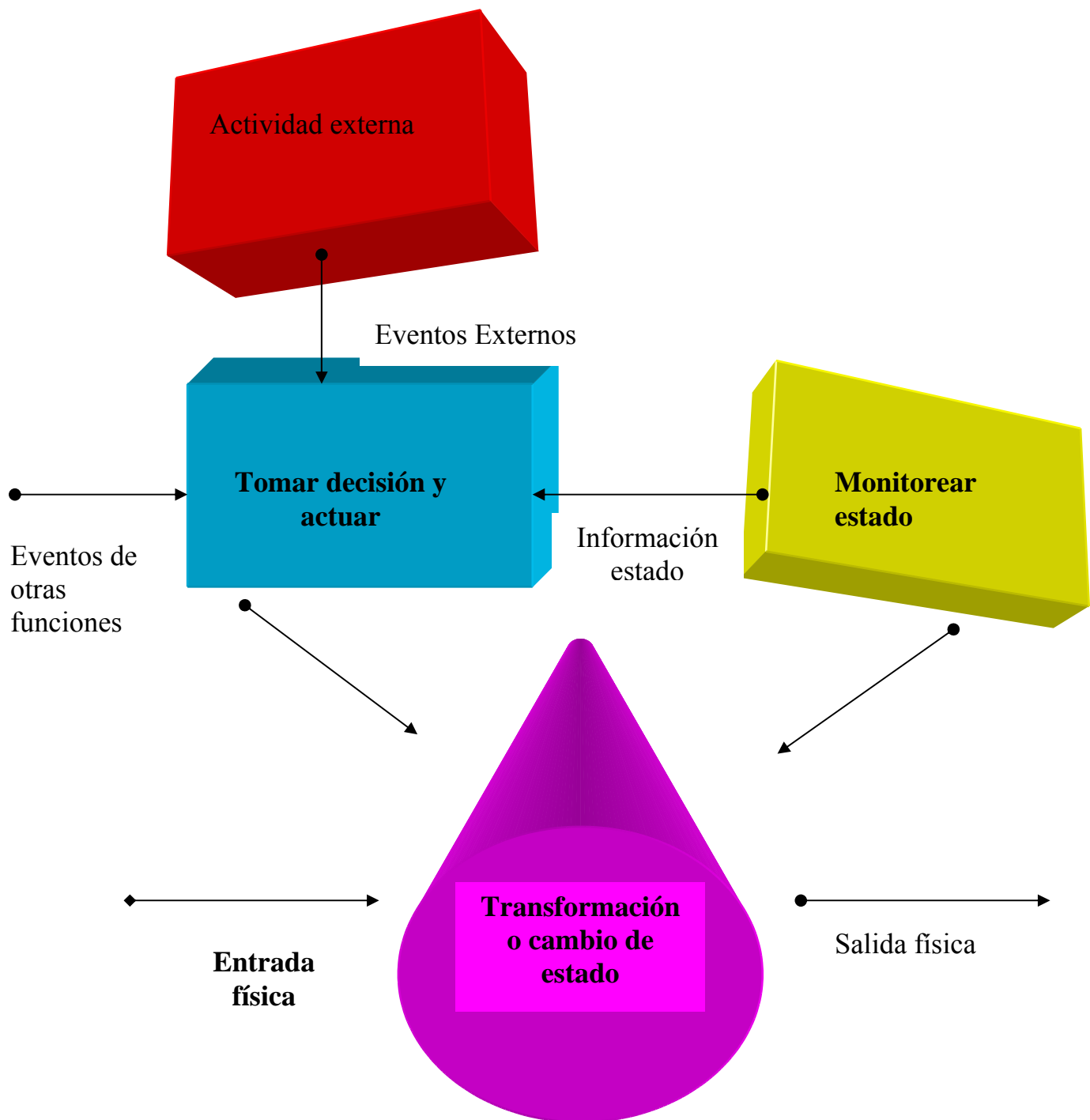
<sup>38</sup> Barros Vera, Oscar. Reingeniería de procesos de negocios. Santiago. Domes ediciones. 1994. Pág.21

- a) Flujos físicos, que corresponden a movimientos de materiales y productos, personas, dineros, bienes de capital y paquetes de información. (representado gráficamente por líneas gruesas)
- b) Instancias o etapas donde ocurren transformaciones o cambios de estado de los flujos físicos, representados por círculos.
- c) Actividades o tareas de regulación, que también llamaremos funciones (organizacionales)-de monitoreo, toma de decisiones y acción- sobre los flujos físicos y que se representan por rectángulos
- d) Flujos de información que relacionan las actividades de regulación entre sí y éstas con los flujos físicos, que se representan como líneas finas continuas, cuando corresponden a comunicaciones formalizadas y con líneas finas punteadas, cuando corresponden a comunicaciones informales.<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Op.Cit 57.

Figura 3: Estructura Elemental de un Ciclo de Regulación



Según Barros, la reingeniería en tanto cambio fundamental se hace factible gracias a las llamadas tecnologías de la información. Estas tecnologías permiten integrar las diversas áreas funcionales de una empresa, básicamente se distinguen tres tipos básicos de herramientas:

- De coordinación
- De toma de decisiones
- De desarrollo rápido

La coordinación supone la interacción de personas para cumplir determinadas funciones organizacionales y, por ende, la comunicación entre personas. Esta comunicación se verifica a través de medios electrónicos. “Para realizar una adecuada comunicación entre personas se requiere de un medio o canal por el cual fluya la información; dicho medio lo proporciona una red local (LAN: Local Area Network) o una red amplia ( WAN: Wide Area Network) Sobre estas redes fluyen las tecnologías de la información, generalmente bajo la forma de softwares.”<sup>40</sup>

El *Workflow* es “una tecnología de coordinación que representa un modelo alternativo de procesos que se utilizan en reingeniería. El *work flow* permite automatizar los flujos de documentación.”<sup>41</sup> Este enfoque parte de la noción de procesos como acciones comunicativas; así las conversaciones para la acción poseen una estructura básica que

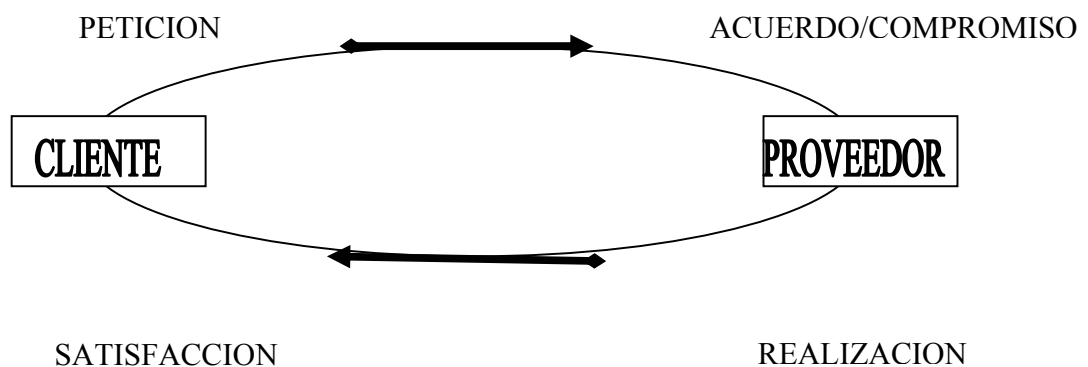
---

<sup>40</sup> Op.Cit. Pag 43.

<sup>41</sup> Cuadra, Álvaro. Introducción a la semiótica. Comunicación y acción. Santiago. Apuntes. 2002.

toma la forma de un **Loop cerrado**; persiste como un ciclo de cuatro fases. (Véase **figura 4**)

Figura 4: Ciclo Elemental de Comunicación



El work flow reconoce cuatro etapas en el proceso de satisfacción de clientes, primero una etapa de Preparación: Una persona a quien llamaremos el cliente- puede pedir que se realice cierta acción . Al mismo tiempo, una persona (u organismo) puede hacer una oferta comprometiéndose a cumplirla a cambio de algún tipo de compensación.<sup>42</sup>

La segunda etapa se refiere a la negociación, se acuerda como se va a ejecutar un trabajo y se establece el éxito de este. El realizador se compromete a hacer el trabajo. Tanto el cliente como el realizador se comprometen a hacer una acción futura; tanto la petición como el compromiso de realizar el trabajo son ambos compromisos.

<sup>42</sup> Flores, Frenando. Creando organizaciones para el futuro. Santiago. Dolmen ediciones. 1994. Pág.120



La tercera etapa de flujo de trabajo se llama *realización* y consiste en llevar a efecto aquello a lo que nos hemos comprometido. Por último, el cliente declara su satisfacción, cerrando así el loop con la Aceptación.

La estructura básica del *workflow* es universal y aplicable a cualquier realidad; la coordinación puede ser analizada como un flujo de trabajo.

El *workflow* consiste en: “interpretar las empresas y organizaciones como redes conversacionales fragmentadas en emisores y receptores (clientes, realizadores) ligados pragmáticamente. La administración de una empresa implica muchos circuitos comunicacionales (loops) y sub circuitos (subloops) (**figura N4**); la computación permite registrar y mantener la historia de cada uno de ellos, verificando los avances y retrocesos en cada etapa y detectando a tiempo las deseconomías y cuellos de botella de un proceso.”<sup>43</sup>

La comprensión lingüística de las organizaciones ha introducido un nuevo horizonte en las “management sciences”, que en otras singularidades representa una actualización del pensamiento de Heidegger que han sido llamado heideggerianismo de masas<sup>44</sup> Así, el paradigma comunicacional redefine las organizaciones como fenómenos políticos en el sentido de vivir juntos socialmente. La organización aparece de este modo como un fenómeno fundamentalmente lingüístico; o como afirma Flores..nada ocurre sin lenguaje....

---

<sup>43</sup> Barros Vera, Oscar. Reingeniería de procesos de negocios. Santiago. Dolmen ediciones. 1994. Pág.43.

<sup>44</sup> Ver: Sabrosky, Eduardo. Heidegger y los managers: comentarios al pensamiento de frenando Flores. Hegemonía y racionalidad política. Ormitorrico. 1989. Páginas. 133-153

lo que la gente hace en las organizaciones es hablar y escuchar<sup>45</sup>. Este nuevo horizonte representa, a nuestro entender, un cambio de fondo en la comprensión de los fenómenos organizacionales, pues pone el problema comunicacional en el centro mismo del que hacer humano.

## **1.6 Comunicación para el desarrollo**

### **1.6.1 ¿Cuál es la comunicación para el desarrollo?**

El concepto ambivalente de “desarrollo” fue comparado por Lange de la siguiente manera: “El desarrollo es como una jirafa: difícil de describir, pero fácil de reconocer”.<sup>46</sup> El desarrollo es un proceso complejo de cambio social desde el interior de una sociedad, que puede darse de diferentes

maneras. El desarrollo, no sólo significa elevar el nivel de vida material, sino que incluye valores como la justicia, seguridad e igualdad. Mahatma Gandhi sostenía que el desarrollo debe abrir el camino para que la gente realice todo su potencial humano.

En el caso ideal, según Michael Kunczick, el periodismo de desarrollo “debería estar orientado hacia las necesidades de la población, sin poner en peligro la flexibilidad de gestión de un Estado y sin permitir que abusen de él para legitimar estructuras de

Imagen 4. Fuente: Riis Collection



*“Five Cents a Spot,” Lodgers in a Bayard Street Tenement Photograph  
© 1889 Museum of the City of New York  
Jacob A. Riis Collection #155*

<sup>45</sup> Op. Cit. Pág.44.

<sup>46</sup> Langue, J. National development and news values: The Press in the Third World and the west. Paris.Gazzete.1984. Pág.33.

gobierno obviamente injustas.”<sup>47</sup> El periodismo de desarrollo implica un “enfoque de las bases”, es descentralizador y participativo y fundamentalmente es un “periodismo local”, en el sentido de que debe estar enraizado en la cultura del lugar.

Uno de los factores más importante en el periodismo de desarrollo es la “credibilidad”, la cual se alcanza más fácilmente si los medios de comunicación cumplen su función de salvaguardar los intereses de aquellos afectados por las medidas de política para el desarrollo. No sólo argumentos de tipos normativos hablan a favor de una libertad de prensa al estilo occidental dado que sólo un sistema de medios de comunicación que goza de libertad. La corrupción, puede ayudar a eliminar este mal fundamental de países en vías de desarrollo. Una tarea prioritaria del periodismo de desarrollo es combatir la actitud fatalista con respecto al propio destino en lo que respecta a la pobreza.

### 1.6.2 La comunicación como difusión o efecto

Existen diferentes formas de abordar la temática comunicacional, una de ellas desde una mirada “instrumental” y “todo poderosa” de los medios, una de orden positiva y otra negativa<sup>48</sup>. Así hablamos de apocalípticos e integrados. En el primer caso, los medios de comunicación se entienden como dominadores ideológicos, generadores o depredadores de culturas y de quienes los consumen. Desde esta perspectiva, son éstos quienes son culpables del deterioro político y social de las masas. La visión positiva, defendería a los medios como gestores del progreso, democratización de las masas y símbolo de la

---

<sup>47</sup> Kunczick, Michael. Conceptos del periodismo norte y sur. Ediciones Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. 1991. Pág. 221

<sup>48</sup> Ver: Alfaro, Rosa Maria. Una comunicación para otro desarrollo. Asociación de comunicadores sociales. Lima. Calandria. 1993.

modernidad. Esta se asemeja a la teoría de la *aguja hipodérmica* presentada por *MacLuhan*, en la cual los medios inyectan información a las masas, manipulando sus acciones, sus pensamientos en pro de los que poseen poder.

### 1.6.3 La comunicación como una relación para el desarrollo

La concepción de la comunicación como relación enfatiza la continua interacción social, política y cultural, cuando comparte su vida con los medios. La complicidad entre emisores y receptores, a pesar de la desigualdad de la relación, el receptor selecciona y saca sus propias conclusiones, creando su propio campo simbólico. En este sentido la comunicación es un factor de cambio.

Las implicancias de una relación significa llevar un compromiso, construir una identidad propia (una cultura), el reconocimiento de las diferencias, de lo “otro” lo diferente a mí, del poder, de la existencia de un espacio o contexto y momento físico y simbólico para el intercambio.

### 1.6.4 El periodismo de desarrollo como especie de auto imagen periodística

Existe un consenso amplio de que el periodismo de desarrollo es “el periodismo que se relaciona con los proyectos y programas lanzados en un país económicamente atrasado para proveer ciertos niveles mínimos de vida para la gente”.<sup>49</sup> A veces, la definición que se da al término comprensivo de “comunicación de desarrollo” se amplía para incluir “la disciplina

---

<sup>49</sup> Vilanilam, JV. Ownership v/s. development news content: An analysis of independent and conglomerate newspapers of India. Singapur, Lent. 1979. Pág.73.

y práctica de la comunicación en el contexto de los países en desarrollo.” Sin embargo, no define al periodismo de desarrollo como una forma específica de periodismo; al contrario, sin considerar el contenido o la ética profesional, a todo periodista que trabaja en un país en desarrollo, se le da un papel de periodista de desarrollo.

Nora Quebral proporciona una definición mucho más ajustada de la comunicación de desarrollo: “El arte y la ciencia de la comunicación humana, aplicada a la transformación rápida de un país, de un estado de pobreza a una condición dinámica de crecimiento económico que posibilita mayor equidad económica y social, y mayor realización del potencial humano”<sup>50</sup>. Esto pide no solamente a los medios masivos, sino a la comunicación de desarrollo en general, dedicarse a ciertos objetivos. También tienen que ser utilizadas otras formas de comunicación, como la interpersonal, el teatro, la narración o las carteleras.

Algunos autores<sup>51</sup> distinguen entre el periodismo de desarrollo y el que es para el desarrollo, en que este último define su único papel como el de difundir las opiniones de gobierno. Bajo esta definición el periodismo para el desarrollo sería “periodismo como vocero gubernamental”. En cambio, Aggarwala percibe al periodismo de desarrollo como una nueva forma de reportaje investigador: “Al reportar las noticias de desarrollo, la tarea del periodista es la de examinar, evaluar e informar críticamente acerca de la aplicabilidad de un proyecto de desarrollo a las necesidades nacionales y locales, la diferencia entre el

---

<sup>50</sup> Quebral, N. Development communication. editorial Jamais. Singapur. 1981. Pág.2

<sup>51</sup> Sussman, L.R Development Journalism: the ideological factor. The Third World and Press Freedom. Nueva York 1978. Pág.7.

programa y su implementación en la práctica, y la diferencia entre su impacto real para la gente y las declaraciones de los funcionarios gubernamentales.”<sup>52</sup>

Se define el periodismo de desarrollo como el despliegue de los medios masivos durante cierto periodo en un área específica, para agilizar o mejorar la ejecución de un proyecto en particular, y su propósito es informar y motivar a la gente a la que afecta el proyecto. Así mismo, muchos autores sienten que el periodismo de desarrollo es también una herramienta para alcanzar objetivos políticos específicos como la modernización o el establecimiento de una nación.

Según Sinha: “El periodismo es un instrumento para motivar y persuadir a la gente, y producir una respuesta positiva a las ideas de desarrollo, pero al mismo tiempo, espera que los periodistas cultiven el contacto con el público en general, para poder conocer y tomar en cuenta sus necesidades”<sup>53</sup>.

#### 1.6.5 Dos formas básicas del periodismo de desarrollo

Durante los años 60 en África, evolucionaron las percepciones de la tarea del periodismo en los países en desarrollo. En este proceso algunos líderes jugaron un papel especial como: Kwame Nkrumah de Ghana, el fundador y editor del *Accra Evening News*, Nnandi Azikiwe de Nigeria del *West African Pailot*, Jomo Kenyatta el fundador y editor del periódico

---

<sup>52</sup> Aggarwala. N.K. , News with Third World perspectives, en Horton, editorial The Third World and Press freedom, Nueva York .1978.

<sup>53</sup> Kunczick, Michael.. Conceptos del periodismo norte y sur. Ediciones Friedrich, Ebert, Stiftung..Alemania. 1992. Pág.84.

Kikuyu que tuvo influencia durante la lucha por la independencia y Julius Nyerere Tanzania, el editor de *Uhuru, el periodico del partido TANU*. Se puso énfasis sobre la importancia del periodismo en la formación de identidades nacionales y la superación de estructuras tribales y el individualismo.

La expresión “periodismo de desarrollo”, fue creada e introducida al foro internacional en la universidad filipina de Los Baños. Recibió un mayor impulso después de la formación de la Fundación Periodística de Asia en 1967. A comienzos de la década de los 70, la agencia DEEPH – news sirvió como aparato de capacitación para el periodismo de desarrollo.

DEEPH- news es una sigla que representa el tema de desarrollo, economía y población y se concentra en el reportaje a fondo. “El desarrollo no significa solamente la transición de la pobreza a la prosperidad material, sino que también implica mayor dignidad humana, seguridad, justicia e igualdad.”<sup>54</sup> El periodismo de desarrollo debe promover activamente el proceso de desarrollo que se considere deseable<sup>55</sup>. Muchos teóricos de la modernización consideran que un requisito indispensable para la implementación exitosa de este desarrollo es la eliminación de las desigualdades sociales internas.

### **1.7 Los Objetivos de desarrollo para el Nuevo Milenio del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD)**

El nuevo siglo comenzó con una declaración de solidaridad sin precedentes para liberar al mundo de la pobreza. En el 2000, la declaración del Milenio de la ONU con sus líderes

---

<sup>54</sup> Ver: Kunczick, Michael. Conceptos del periodismo norte y sur Ediciones Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. 1992. Pág.85

<sup>55</sup> Ver: Lent, J.A, The evolution of development communications: A brief history. Singapur. 1979.

mundiales prometieron cooperar para llegar a metas concretas de avance para el desarrollo y reducción de la pobreza hasta o antes del 2015.

Los Objetivos de Desarrollo para el Nuevo Milenio, vinculan a los países a hacer más en el ataque a los rendimientos inadecuados, al hambre generalizada, desigualdad de género, deterioro ambiental y falta de educación. Cuidados de la salud y agua potable (Tabla 1). También incluyen acciones para disminuir la deuda y aumentar la ayuda, comercio y transferencias de las tecnologías para los países pobres. El Consenso de Monterrey, de Marzo de 2002 -reafirmando la declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sustentable, de septiembre del 2002, y en el plano de ejecución de Johannesburgo- dan un encuadre a este reto entre países ricos y pobres.

#### 1.7.1 Origen, evolución y acompañamiento

Los Objetivos de desarrollo del Milenio reflejan varias conferencias de desarrollo de las Naciones Unidas, realizadas en los años 1990 y son el producto de muchas preguntas nacionales e internacionales, que involucraron a millares de personas y que representan una amplitud de intereses, incluyendo los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y actores del sector privado.



**Tabla 1: Objetivos de desarrollo del milenio para 2015**

<p><b>Reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre</b></p> <p>Mil doscientos millones de personas siguen viviendo con menos de 1 dólar por día. Sin embargo, 43 países, cuya población representa el 60% de la población mundial, ya han alcanzado o están bien encaminados para alcanzar el objetivo de reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre para el año 2015.</p>	<p><b>Reducir en tres cuartas partes la mortalidad materna</b></p> <p>En el mundo en desarrollo, el riesgo de que la madre muera en el parto es uno por 48. Pero ahora casi todos los países tienen programas de maternidad segura y están listos para hacer progresos.</p>
<p><b>Lograr la enseñanza primaria universal</b></p> <p>Ciento trece millones de niños no van a la escuela, pero el objetivo es alcanzable; por ejemplo, se prevé que el 95% de los niños de la India asistirán a la escuela en 2005.</p>	<p><b>Reducir la propagación de enfermedades, especialmente el VIH/SIDA y el paludismo</b></p> <p>Las enfermedades mortales han destruido una generación de logros del desarrollo. Países como el Brasil, el Senegal, Tailandia y Uganda han demostrado que podemos detener la propagación del VIH.</p>
<p><b>Potenciar el papel de la mujer y promover la igualdad entre el hombre y la mujer</b></p> <p>Dos tercios de los analfabetos del mundo son mujeres y el 80% de los refugiados son mujeres y niños. Desde la Cumbre sobre el Microcrédito celebrada en 1997, se han hecho progresos en la tarea de beneficiar y potenciar un número cada vez mayor de mujeres pobres (19 millones en 2000 solamente).</p>	<p><b>Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente</b></p> <p>Más de 1.000 millones de personas aún no tienen agua potable; sin embargo, en el decenio de 1990, casi 1.000 millones de personas ganaron acceso al agua potable y otras tantas al saneamiento.</p>
<p><b>Reducir en dos terceras partes la mortalidad de los niños menores de cinco</b></p> <p>Cada año mueren 11 millones de niños pequeños, pero este número representa una disminución con respecto a los 15 millones de 1980.</p>	<p><b>Crear una asociación mundial para el desarrollo, con objetivos en materia de asistencia, comercio y alivio de la deuda</b></p> <p>Demasiados países en desarrollo gastan más en el servicio de la deuda que en servicios sociales. Sin embargo, con la nueva asistencia prometida en la primera mitad de 2002 solamente, se llegará a 12.000 millones de dólares adicionales por año en 2006.</p>

Fuente: <http://www.undp.org>

Los objetivos fueron acentuados por el impulso creado por los Objetivos de Desarrollo Internacional de 1996 por la Comisión de Ayuda al Desarrollo (CAD), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para definir el modo como sus 23 donadores bilaterales deben cooperar para mejorar la vida en los países en vías de desarrollo en el siglo XXI. Los Objetivos de la (OCDE) resultaron ser un importante precedente, ya que eran calendarizados, cuantificados, y monitoreados. Hecho crucial para movilizar apoyo.

Los Objetivos de Desarrollo Internacional tuvieron origen en la comunidad donadora, nunca fueron adoptados sinceramente por los países en vías de desarrollo, ni por grupos de la sociedad civil. Una publicación del 2000, “A better world for all: progress towards the international development goals”, fue ampliamente criticada por grupos de la sociedad civil por responsabilizar a los países en desarrollo por su progreso, sin reconocer el papel de los países ricos y de las instituciones multinacionales en el proceso.

La Conferencia Internacional sobre el Financiamiento para el Desarrollo, realizada en marzo del 2002 en Monterrey, México, reafirmo el compromiso global con la Declaración del Milenio y sus metas de desarrollo. Reafirmó las responsabilidades primeras de los gobiernos nacionales en la movilización de recursos domésticos y en la mejoría de la gobernabilidad incluyendo políticas económicas sanas e instituciones democráticas sólidas. Y reafirmó los compromisos de los países ricos para trabajar en un ambiente internacional de apoyo y de financiamiento creciente para el desarrollo. Estos compromisos fueron

reafirmados de nuevo en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable, realizada en Septiembre del 2002 en Johannesburgo, África del Sur.<sup>56</sup>

### 1.7.2 ¿Son importantes los objetivos mundiales?

La comunidad mundial muchas veces conducida por las Naciones Unidas, fijó muchos objetivos de desarrollo desde la primera década de los sesenta -y tiene una historia de muchos fracasos. Por ejemplo en la Declaración de Alma y Ata de 1977, en mundo se comprometió con los cuidados de salud para todas las personas hasta fin de siglo. Todavía, en el 2000, millones de



Imagen 5: Capacitaciones.  
Fuente: UN-HABITAT

personas pobres murieron de enfermedades pandémicas entre otras, muchas fácilmente evitables y tratables. De igual manera,

en la Cumbre sobre los niños de 1990, en mundo se comprometió con la educación primaria universal hasta el 2000. Pero ese objetivo también fallo. Estos fracasos deberían servir para recordar negligencias del pasado en cuanto al cumplimiento de las promesas mundiales solemnes.

Los objetivos de las Naciones Unidas también tienen una historia de muchos éxitos – algunos espectaculares. El objetivo de la vacunación aumentó significativamente la cobertura, pasando de 10-20% en 1980 para más de 70% en más de 70 países para 1990.

<sup>56</sup> PNUD. Relatorio de Desarrollo Humano 2003 Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Editora Mensagem. 2003. Pág. 30

A pesar que las metas cuantitativas no fueran logradas en la fecha señalada, aceleraron su progreso. Por ejemplo hasta el 2000 la esperanza de vida aumentó para por lo menos los 60 años en 124 países. En los años 90 la mortalidad infantil se redujo en un tercio o más, en apenas 63 países –pero en más de 100 fue reducida en un quinto. Así las metas globales pueden aumentar las ambiciones y estimular esfuerzos.

### 1.7.3 Las metas y ONU-HABITAT



Imagen 6. Fuente: The state of the world's cities report 2001. ONU-HABITAT

En el año 2000 los estados miembro de la ONU acordaron trabajar de cara al cumplimiento de ocho metas de desarrollo, subdivididas en 18 objetivos específicos y mensurables. La meta 7 - objetivo 11 apunta a una mejora significativa en las vidas de cien millones de habitantes de asentamientos irregulares para el año 2020.<sup>57</sup>

Los relatores especiales del Comité para los Derechos Económicos, Sociales y Culturales y de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU están promoviendo la participación de las ONG en el monitoreo que está

llevando a cabo ONU-HABITAT. También están promoviendo la adopción de una perspectiva de derechos humanos (que incluye a los derechos económicos, sociales y culturales) en el proceso general de las Metas de Desarrollo del Milenio.

<sup>57</sup> [http:// www.choike.org](http://www.choike.org)

#### 1.7.4 ¿Cuáles son los obstáculos?

Políticas pobres. La falta de planeamiento urbano preocupado del rápido crecimiento demográfico. La falla para resolver las necesidades de las personas, la desigualdad en el acceso a los servicios básicos, la inseguridad de las tenencias, y las desigualdades entre hombres y mujeres. También existen otros temas a considerar: el declive de la ayuda para el desarrollo, inconsistencias en políticas de donadores para un progreso rápido.

#### 1.7.5 ¿Cómo superar las barreras?



Imagen 7: Fuente ONU-HABITAT

Es necesario dialogar con los más pobres para entender sus necesidades e incluirlos en el planeamiento de las ciudades.

Una parte de la resolución del problema, se relaciona con entender el fenómeno de los campamentos en su propio contexto; las condiciones en las que viven hombres y mujeres

en los asentamientos informales, a través de la recolección y el análisis de datos adecuados. Los encargados de las ciudades y colaboradores deben planificar intervenciones a los campamentos con información entendida y conocida por todos.

## Capítulo 2: ¿QUÉ ES ONU-HABITAT?



### 2.1 El Desafío de ONU-HABITAT

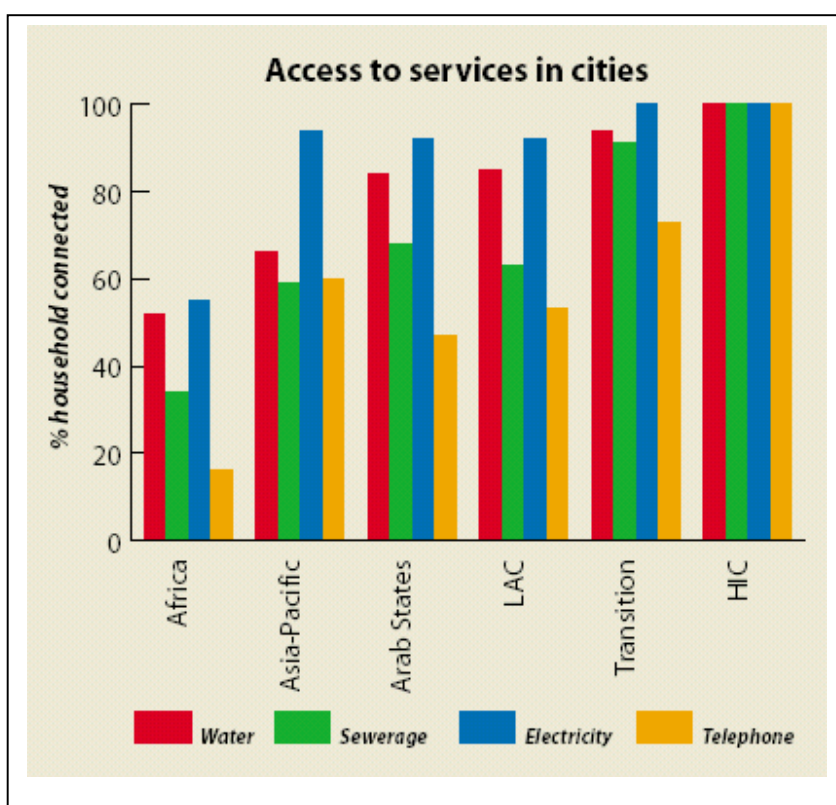
Cada día 180 mil personas se suman a la población de las ciudades. Esto es como tener un nuevo “Los Ángeles, California” cada tres meses. Hoy día, casi 3 millones de personas, 50 % de la población del planeta vive en ciudades.

Las Ciudades son centros de oportunidades y aunque la proporción de personas viviendo en áreas urbanas se ha estabilizado en un 75% en América y Europa, África y Asia aumenta rápidamente la población de los centros urbanos. “Muchas ciudades han doblado su población en menos de 20 años y pocas autoridades locales tienen los recursos para soportarlo. El resultado es que en muchas ciudades, sobre el 50% de la población, 31, 9% en América Latina y 71,2% en África, viven en campamentos o asentamientos informales. Se estima que un billón de personas vive sin una vivienda adecuada y servicios básicos.”<sup>58</sup>

<sup>58</sup> UN-HABITAT. Guide to monitoring target 11. Improving the lives of 100 million slum dwellers. Nairobi. UN-HABITAT. 2003. Pág. 4.

En el año 1976, las Naciones Unidas, preocupada por esta situación sostuvo la primera conferencia en Vancouver. En esta reunión, delegados de todas parte del mundo discutieron el tema del desarrollo y los asentimientos humanos. En esta conferencia se hicieron recomendaciones y se estableció un Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.

**Grafico 1: Acceso a servicios básicos en las ciudades.**



#### **Acceso a Servicios Básicos en las Ciudades**

La calidad y accesibilidad de los servicios básicos, generalmente son tomados a la ligera por los países altamente industrializados.

En ciudades Africanas y Asiáticas, la infraestructura básica es pobre y la calidad de los servicios es deficiente, siendo un factor de frustración para la población y un impedimento para los negocios.

Las viviendas más pobres, en países en vías de desarrollo, generalmente, no pueden pagar servicios telefónicos, ni conexiones eléctricas.

Sólo poseen un acceso precario al agua, desagüe, sistema de depósito de residuos sólidos, reduciendo la calidad de vida de sus habitantes, haciéndolos especialmente vulnerables a las enfermedades.

Fuente: Urban indicators 98. /Urban Observatory. UN-HABITAT

En el año 2001, en la sesión extraordinaria de la Asamblea General, en la conferencia Habitat II, estaba claro que no se estaba progresando, las ciudades estaban creciendo con una velocidad sin precedentes. La comunidad internacional quería tener una institución e instrumentos más efectivos para promover y abogar por la noción de una vivienda decente para todos. Fue entonces, cuando decidieron elevar de status a esta organización a un programa de peso dentro del organismo.

### 2.1.1 El Mandato

El Programa de Las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, ONU-HABITAT, es comandada por la Asamblea General de las Naciones Unidas para promover socialmente y medio ambientalmente ciudades y pueblos sustentables con la meta de proveer una vivienda adecuada para todos. Los



Imagen 9. Fuente: Internet

documentos esenciales en la promoción de estos principios son: La Declaración de Vancouver sobre los Asentamientos Humanos, La Agenda de Habitat, la Declaración de Estambul para los Asentamientos Humanos, la Declaración sobre las Ciudades y Otros Asentamientos en el Nuevo Milenio, y la Resolución 56/206.

Para el 2003, la agencia contaba con un financiamiento de cerca de \$300 millones de dólares provenientes de cuatro fuentes principales. -80 por ciento- contribuciones de apoyos bilaterales o multilaterales para cooperación técnica, -10 por ciento- contribuciones de gobiernos y otros socios, incluyendo autoridades locales y fundaciones,-5 por ciento-



proveniente de recursos regulares de las Naciones Unidas y 5 por ciento de contribuciones voluntarias de parte de gobiernos.<sup>59</sup>

Cada dos años, en el Consejo de Gobierno, el trabajo de la agencia y sus socios se examina en detalle. Es en este foro de alto nivel donde los gobiernos establecen el presupuesto y líneas de acción para los años siguientes.

El Consejo de Gobierno comunica al Consejo Económico y Social (ECOSOC), el cual coordina el trabajo de las 14 agencias especializadas de las Naciones Unidas. Los gobiernos tienen representantes en Nairobi, y sus oficiales superiores se reúnen regularmente durante el año en el Comité Permanente de Representantes (CPR).

### 2.1.2 Estrategia General

La visión estratégica de ONU-HABITAT se orienta a cuatro funciones claves:

(1) **Consejos políticos**<sup>60</sup> para llamar la atención al mundo sobre los problemas cruciales de los asentamientos humanos, para que gobiernos, autoridades locales y otras organizaciones puedan tomar acción en las reformas políticas. La agencia realiza una serie de campañas globales y el Día Mundial del Habitat, celebrado anualmente en el primer lunes de Octubre.

---

<sup>59</sup> Ver: <http://www.unhabitat.org>

<sup>60</sup> Advocacy (en inglés) es la palabra utilizada por el organismo cuando se refiere a la especialización de ciertos conocimientos aplicados a diferentes áreas del saber.

(2) **Investigación y Monitoreo**<sup>61</sup> para coordinar esfuerzos mundiales dentro y fuera de las Naciones Unidas. Esto significa mantener un seguimiento en las condiciones y progresos en la implementación de la Agenda de Habitat. Desarrollar soluciones innovadoras y buenas prácticas para que las ciudades puedan desarrollarse de manera sustentable, basada en buena gobernabilidad, dentro de la esfera de los derechos humanos y tomando en cuenta las condiciones de vida de los menos privilegiados en nuestras sociedades, especialmente mujeres y niños. Los resultados son presentados en dos publicaciones permanentes: Informe Global sobre los Asentamientos Humanos, (The Global Report on Human Settlements) y “El estado de las Ciudades del Mundo” (El Estado de las Ciudades del Mundo), las cuales son publicadas alternadamente cada dos años. Además, la agencia publica una revista de publicación trimestral llamada Debate Habitat. (Habitat Debate). ( Véase Anexo 3)

(3) **Entrenamientos y capacitaciones** para el fortalecimiento institucional de los recursos humanos. Trabajando de cerca con las autoridades locales y la población civil, probando nuevas prácticas de desarrollo, y asegurando políticas de uso a nivel global.

(4) **Cooperación técnica con autoridades nacionales o municipales**<sup>62</sup> para proporcionar consejos, apoyo técnico y ayuda en la movilización de los recursos para implementar proyectos sustentables. (Véase Anexo 3)

---

<sup>61</sup> Ver Anexo 3. Entrevista a: Nefise Bazouglu, Chief monitoring Systems Branch. UN-HABITAT

<sup>62</sup> Ver anexo 3. Entrevista a :Daniel Biau, Deputy Executive Director and Chief, Regional and Technical Cooperation, UN-HABITAT

### **2.1.3 Estructura Organizacional**

El Director Ejecutivo de ONU-HABITAT es la Sra. Anna Tibaijuka, con sede en Nairobi, Kenya, cuenta con un equipo internacional y local de aproximadamente 200 personas. La agencia tiene oficinas regionales en Asia y el Pacífico, Fukouka, Japón, para Latinoamérica y el Caribe en Río de Janeiro en Brasil. Para África y los Estados Árabes en Nairobi. La oficina regional para Europa del Este y Países en Transición también se localiza en Nairobi.



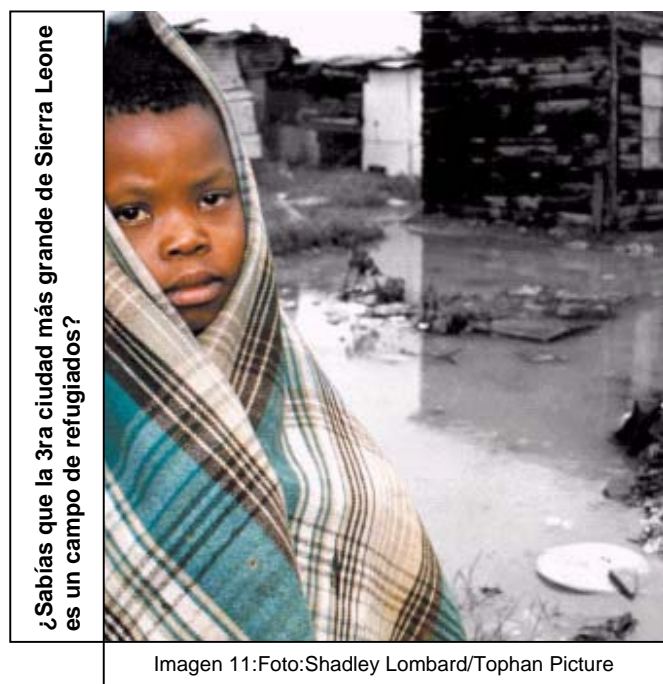
**Imagen 10: Sra. Anna Tibaijuka, Director Ejecutivo de ONU-HABITAT**  
 Fuente: The State of The World's Cities 2001. ONU-HABITAT

La agencia tiene tres divisiones que se preocupan de una gama de programas:

- 1- El Departamento de Vivienda y Desarrollo Sustentable de los Asentamientos Humanos, este sector coordina las funciones globales. Sus departamentos son:
  - “Departamento de Vivienda”, la cual se enfoca en la “Campaña Global para la Seguridad de las Tenencias”;
  - el Departamento de; “Agua, Sanidad e Infraestructura”, el cual promueve el acceso a servicios básicos y crea conciencia sobre el tema del agua y sanidad, especialmente a través del programa “Agua para Ciudades Africanas”; y el Programa “Agua para Ciudades Asiáticas”.

2-El Departamento de “Entrenamientos y Capacitación, que ayuda en el fortalecimiento de las autoridades civiles y locales; mejorando su capacidad de administración y manejo de los recursos a través de cursos.

3- El Departamento de “Desarrollo Urbano encargado de la campaña Global de UN-HABITAT, “Gobernabilidad Urbana”. Encargada a su vez, del programa “Ciudades Seguras”, Programa de “Manejo Urbano”, y el Programa de “Riesgo y Manejo de Desastres”, por último, “Localizando La Agenda 21”, el cual asegura temáticas ambientales en los planes de desarrollo urbano.



4- La División de Monitoreo e Investigación, más conocida como la Secretaria Urbana, se preocupa de tres proyectos:

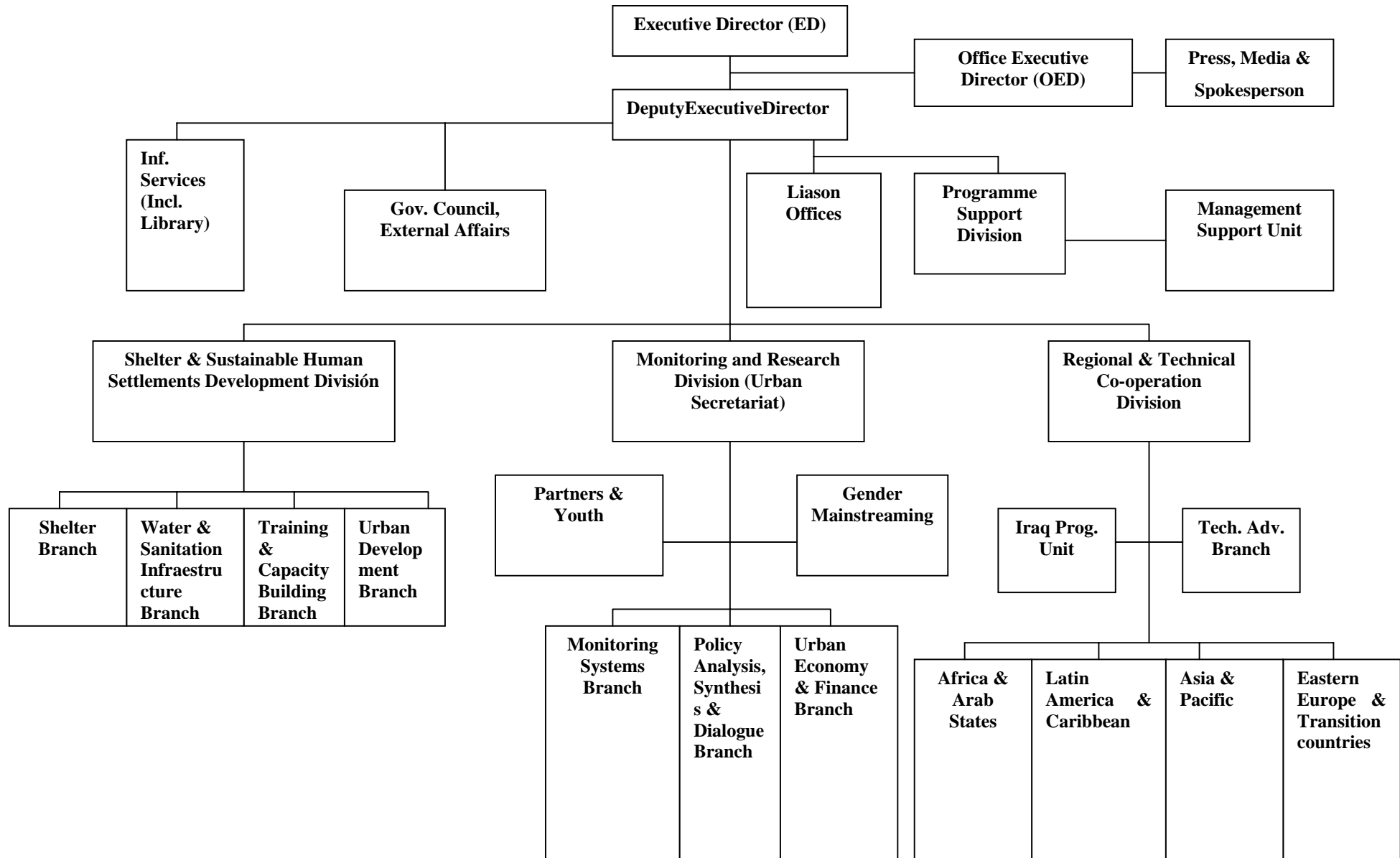
La rama de “Sistemas de Monitoreo” que mantiene una cercana documentación desde las temáticas de los derechos y las políticas, las lecciones aprendidas a través del Programa de “Mejores Prácticas y

Liderazgo Local”; El análisis de pólizas, rama de “Síntesis y Dialogo”, se dedica a motivar las políticas de la agencia y produce dos publicaciones. La rama de “Economía Urbana y Finanzas” se dedica al tema del empleo en centros urbanos, especialmente del sector

informal en países en vías de desarrollo, y formas de desarrollar sistemas de financiamiento municipales para la vivienda

5- La División Regional de Cooperación Técnica esta encargada de la implementación de cooperación técnica de los programas y proyectos alrededor del mundo y las oficinas regionales.

**Figura5:ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ONU-HABITAT (MARZO 2003)**



## **2.2 Actividades Principales**

ONU-HABITAT tiene dos campañas a nivel mundial- La Campaña Global para la Gobernabilidad Urbana, y la Campaña Global para la Seguridad de las Tenencias. A través de estas campañas, entre otras, la agencia enfoca temáticas y proyectos especiales para su implementación.

Esta incluye una iniciativa conjunta entre ONU-HABITAT y el Banco Mundial para el “Seguimiento de Campamentos” de nombre “Alianza de las Ciudades”, para promover estrategias y políticas de desarrollo efectivas para los derechos de la vivienda, ciudades sustentables, plano urbano ambiental y administrativo, manejo de las tierras post-conflicto y reconstrucción en países devastados por la guerra o desastres naturales.

Existen además otros programas encargados de agua, saneamiento y manejo de residuos sólidos de las ciudades y por último, capacitaciones para líderes locales, asegurando los derechos de las mujeres y trayendo temas de género a las políticas de desarrollo urbano.

Para ayudar a estas ciudades se desarrolló el programa “Ciudades Seguras”, encargado de investigar y monitorear el desarrollo económico urbano, empleos, reducción de pobreza, sistemas de financiamiento municipales para la vivienda, e inversión urbana. También contribuye a mejorar lazos entre lo rural y lo urbano, y al mejoramiento de infraestructuras del servicio público.

ONU-HABITAT, posee aproximadamente 154 programas técnicos y proyectos en 61 países, casi todos en los países menos desarrollados del mundo. Esto incluye proyectos de mayor envergadura en sociedades de posguerra tales como Afganistán, Kosovo, Somalia, Iraq, Rwanda, y la República Democrática del Congo, por nombrar algunas. Las actividades operacionales de la agencia ayudan a gobiernos a crear políticas y estrategias dirigidas a su capacidad de auto manejarse a escala nacional y local. Enfocándose en una “vivienda para todos”, mejorar la “Gobernabilidad Urbana”, reducir la pobreza, mejorar el ambiente donde viven y ayudando al manejo de mitigación de desastres y rehabilitación post-guerra.

### 2.2.1 Campaña Global para la Gobernabilidad Urbana

La Campaña Global para la Gobernabilidad urbana fue lanzada en 1999 como estrategia para la reducción de la pobreza urbana y para la implementación de la meta de la Agenda Habitat: “Asentamientos humanos sustentable en un mundo urbanizado”. La campaña esta diseñada para promover una gobernabilidad urbana transparente, con el fin de responder y beneficiar a todos los sectores de la sociedad, particularmente a los pobres de las ciudades para terminar con todas las formas de exclusión social.

### 2.2.2 ¿Qué es buena gobernabilidad?

El concepto de gobernabilidad es complejo y controversial. Primero, gobernabilidad no es gobierno. Gobernabilidad, como concepto reconoce que el poder existe dentro y fuera de la autoridad formal en las instituciones del gobierno. Varias de las definiciones sobre



governabilidad incluyen tres grupos de actores principales: el gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Además, gobernabilidad enfatiza el “proceso”. Reconoce que las decisiones están hechas en base a relaciones complejas entre muchos actores con diferentes prioridades. La reconciliación de estas prioridades en competencia se encuentra en el corazón del concepto de gobernabilidad.

La gobernabilidad urbana está intrínsecamente asociada al bienestar de los ciudadanos. La “Buena Gobernabilidad” debe permitir a hombres y mujeres acceder a los beneficios del ciudadano. Buena gobernabilidad, basada en el principio de la ciudadanía, afirma que a ningún hombre, mujer o niño puede negársele el acceso a las necesidades de la vida urbana, incluyendo una vivienda adecuada, seguridad de la tenencia, agua limpia, sanidad, un medio ambiente limpio, salud, educación, nutrición, trabajo, seguridad pública y movilidad. A través de la buena gobernabilidad, los ciudadanos tienen una plataforma, la cual les permitirá usar sus propios talentos al máximo para mejorar su condición y social y económica.

### 2.2.3 La Campaña

La campaña enfatiza la necesidad de un acercamiento hacia la buena gobernabilidad, reconociendo las responsabilidades cambiantes del gobierno, sociedad civil y del sector privado en un mundo urbanizado y globalizado. El hecho de vincular actividades normativas y operacionales ayuda a enfocarse en la promoción de la inclusividad. Por otro lado, promueve el establecimiento prioridades para desarrollos socio-económicos y protección de los derechos humanos.

El tema de la inclusividad refleja a ambos, a la campaña, su visión y su estrategia. Una ciudad inclusiva promueve el crecimiento y la igualdad. Es un lugar donde todos, sin importar sus recursos económicos, género, raza, etnia o religión, está



Imagen 12. Fuente: Internet

habilitado para participar en las oportunidades económicas y políticas que ofrece la ciudad. Considerando a la planificación participativa y la toma de decisiones como formas estratégicas para la realización de esta visión.

Las actividades incluyen campañas nacionales y locales, la iniciativa de las ciudades inclusivas, y el índice de la buena gobernabilidad. La campaña es implementada por Habitat y sus socios a través de una combinación de estrategias y productos regulares. Algunas de las temáticas abordadas tienen como principios la buena gobernabilidad, sustentabilidad, equidad, eficiencia, transparencia, compromiso cívico y seguridad- temas que están en continuo desarrollo y debate.

#### 2.2.4 Las Campañas Nacionales y Locales

Las Campañas Nacionales y locales están diseñadas para transmitir principios de nueva gobernabilidad en la práctica- Ellos se inician, usualmente, a través de un lanzamiento: de un evento público, para asegurar un compromiso de parte de todos los asociados y autoridades locales, regionales o grupos de interés hacia la buena gobernabilidad. El lanzamiento reconoce los logros del pasado y nuevas actividades para el mejoramiento de

la calidad de los habitantes. La campaña generalmente incluye tres componentes: un evento de prensa para recalcar avances del pasado y los planes futuros para conseguir buena gobernabilidad. Incluyen además, eventos sustanciales como la revisión de políticas, una capacitación/seminario o un evento educativo sobre el intercambio de buenas prácticas; y un plan de acción para mejorar la gobernabilidad, preparadas con tiempo por asociados claves. Existen algunos actualmente, por ejemplo en Nigeria, Tanzania, Burkina Faso, Senegal, África del Este, India, Las Filipinas, Nicaragua, Brasil, Cuba, Perú y los Balcanes.

#### 2.2.5 Campaña Global para la Seguridad de las Tenencias

La Campaña Global para la Seguridad de las Tenencias está diseñada para llevar adelante el compromiso de los Gobiernos para promover una “vivienda adecuada para todos”, uno de los temas principales de la Agenda de Habitat. La campaña identifica el suministro de la seguridad en las tenencias como la estrategia esencial para la vivienda sustentable, y como un elemento vital en la promoción de los derechos de la vivienda.

La Campaña Global para la Seguridad de las tenencias ha sido diseñada para liderar la estrategia que promueve la vivienda, los derechos e intereses de los más desposeídos. La campaña, en particular, apoya los derechos y roles de las mujeres como esenciales para una exitosa política de vivienda.

El Programa Hábitat promueve medios y condiciones directos para erradicar la pobreza urbana mediante el fomento del desarrollo social y económico en las ciudades. El

otorgamiento de garantías jurídicas a la tenencia es uno de los catalizadores más importantes en la estabilización de las comunidades y, por ende, en la creación de condiciones para mejorar la vivienda, reducir la exclusión social, dar un mayor acceso a los servicios urbanos, impulsar la inversión de las sociedades, de los particulares y mejorar el entorno urbano.

Las garantías jurídicas con respecto a la tenencia garantizan la estabilidad social, la dignidad urbana y el desarrollo urbano. En la Campaña Mundial de Seguridad de la Tenencia se propone una estrategia para hacer participar muy activamente a los sectores pobres en la planificación de soluciones y la aplicación de mecanismos relacionados con estas cuestiones. La Campaña parte del supuesto de que el respeto de esos derechos y el otorgamiento de las garantías jurídicas con respecto a la tenencia surten efectos positivos perdurables en interesados muy diversos (y en la ciudad propiamente dicha).<sup>63</sup>

Por otra parte, las autoridades municipales están en mejores condiciones de influir directamente en el bienestar de los ciudadanos, ya que están más cerca de ellos y pueden mediar en la gestión.

Debe considerarse que las condiciones de pobreza se mitigan aumentando el acceso a los servicios públicos básicos en los planes de mejoramiento de los asentamientos. Farouk Tebbal, Jefe de la Sección de la Vivienda, comenta: “Lo que les falta a los pobladores de campamentos es la seguridad, que la tierra, su casa, o el contrato que tengan con el dueño

---

<sup>63</sup> Ver: Tebbal, Farouk. Housing the Urban Poor. en: Debate sobre Hábitat. UN-HABITAT, Nairobi. Vol.7. 2001

sea seguro, que no los demuelan o que los echen. Se ha comprobado que en una situación de seguridad, los pobladores se convierten en seres activos dentro de la producción de la ciudad, y esto ayudará a invertir en sus hogares, y mejorando no sólo sus propias casas, sino también el ambiente donde viven. Por tanto, este es un punto de inicio que desencadena muchas otras acciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de campamentos informales”.<sup>64</sup>

**ONU-HABITAT** y el Banco Mundial emprendieron la “Iniciativa alianza de ciudades” (1999) para materializar el concepto de “Ciudades sin campamentos”, tratando de fomentar nuevos instrumentos, enfoques prácticos y el intercambio de conocimientos para promover el desarrollo económico local como forma directa de atacar la pobreza urbana. Las actividades de la Alianza de Ciudades contribuyen directamente a la ejecución de la Agenda Habitat.

ONU – HABITAT postula que es difícil lograr una reducción de envergadura de la pobreza si no se cuenta con otros recursos y con criterios innovadores y de participación dirigidos a lograr cambios estructurales reales a nivel local. Sin



**Imagen 13: El Departamento “Agua, Sanidad e Infraestructura”, promueve el acceso a servicios básicos.**

Fuente: The State of The World's Cities 2001. ONU-HABITAT

embargo, para que un enfoque tenga éxito tiene que concebirse a largo plazo y hay que hacer intervenciones selectivas a mediano y corto plazos.

<sup>64</sup> Ver Anexo 3. Entrevista a: Farouk Tebbal, Chief, Shelter Branch. UN-HABITAT

El Programa Hábitat y sus asociados trabajan en ese sentido, estableciendo una perspectiva amplia y pluridimensional de la reducción de la pobreza urbana. Las intervenciones deben ser conceptualizados a diferentes niveles que van desde la formulación de políticas a la práctica, complementadas con actividades de formación y medidas de fomento de la capacidad.

Según la Directora de ONU-HABITAT, Anna Tibaijuka, “Habitat es un programa que siempre estará con nosotros, ya que los seres humanos siempre estarán viviendo en ciudades o buscando una vivienda.” Además afirma: “Es un programa que no dejará de existir incluso en países desarrollados, ya que encuentras que las ciudades tiene un ciclo de vida, una ciudad como Nueva York tiene su propio bagaje de problemas, London, Tokio,etc....incluso en países desarrollados económicamente, el problema del manejo de las ciudades, sólo cambia de forma, puede ser tanto el tema de la seguridad, la salud, la educación de los pobladores de campamentos, la vitalidad de la economía de la ciudad, empleo o viviendas adecuadas. Tibaijuka está convencida: “el programa es a largo plazo y existirá mientras exista el ser humano.”<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Ver Anexo 3. Entrevista: Executive Director. Anna Tibaijuka, UN-HABITAT.

## CAPITULO 3: LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DE ONU-HABITAT

### 3.1 Introducción

En línea con el objetivo de la Directora Ejecutiva por fortalecer la entrega de información desde ONU-HABITAT hacia el público, se elaboró un informe donde se destaca la Estrategia de Informaciones para lograr este objetivo.<sup>66</sup> El informe entrega una sinopsis sobre los desafíos actuales de



**Imagen 14:** Logo UN-HABITAT. Fuente: <http://www.unchsh.org>

la organización en el área de la comunicación externa, y basada en este análisis, establece los principales objetivos y actividades necesarias para fomentar la toma de conciencia acerca de las principales temáticas de los asentamientos humanos, destacando la imagen de ONU-HABITAT como punto focal para la estrategias en materia de política de los asentamientos humanos, y facilitando el intercambio global de información entre la organización y los principales colaboradores.

ONU-HABITAT posee una Sección de Servicios Informáticos, (Information Services Section) o (ISS) cuyas funciones son:

- (i) proveer servicios editoriales para impresión externa y publicaciones electrónicas.

---

<sup>66</sup> UN-HABITAT. Information Strategy 2003-2005. ONU-HABITAT. (April 2003)

- (ii) realizar comunicados de prensa, etc. Para maximizar la cobertura de prensa sobre temas relacionados con ONU-HABITAT,
- (iii) proveer un diseño y servicios para publicaciones hacia el exterior asegurando la consistencia con una imagen corporativa identitaria,
- (iv) organizar la producción, marketing, ventas y distribución de las Publicaciones de la Agencia,
- (v) mantener el sitio web de ONU-HABITAT y,
- (vi) proveer facilidades para una biblioteca de referencia principalmente para miembros de planta y establecer un sistema de archivos para la preservación de la memoria institucional.<sup>67</sup>

Para sobrellevar estos desafíos y explotar el uso de información como una herramienta estratégica de comunicación y para lograr las metas de la organización la Sección de Servicios Informáticos (ISS) se enfocará, dentro de los próximos tres años en:

- (i) construir una imagen corporativa única,
- (ii) mejorar la calidad de las publicaciones

---

<sup>67</sup> Ver: UN-HABITAT.Information Strategy. 2003-2005. ONU-HABITAT.(April 2003)



(iii) asegurar que los colaboradores claves de ONU-HABITAT tengan un fácil y rápido acceso a la información relevante sobre temáticas concernientes a los asentamientos humanos.<sup>68</sup>

Para lograr estos objetivos, han sido propuestos proyectos que comprenden, desde proyectos estructurales que definen estándares y lineamientos para promover consistencia y coherencia de la esencia del mensaje y presentación del mensaje externo de ONU-HABITAT, hasta pequeños proyectos que a su vez mejoran los productos de información de la organización.

En el 2003 se realizaron nuevos proyectos de mayor alcance, sumados a las actividades regulares que incluyen:

- (i) definir estándares y políticas relacionadas a los elementos de identidad corporativos para todas las publicaciones y archivos en Internet y el manejo de documentos,
- (ii) actualizar los contenidos, estructura y presentación del sitio web de ONU-HABITAT.
- (iii) desarrollar una política para las publicaciones de la organización, la cual cubrirá la calidad del contenido, producción, estrategias de marketing, ventas y distribución y

---

<sup>68</sup> Ver: UN-HABITAT. Information Strategy. 2003-2005. ONU-HABITAT.(April 2003)

- (iv) desarrollar e implementar un sitio web interno para ONU-HABITAT (Intranet) para proveer mejor acceso a la información a los trabajadores de planta en todas las locaciones.

Un presupuesto de unos US\$560.000 fue aprobado para llevar a cabo las actividades del ISS incluidos estos proyectos y otras actividades regulares a pesar de los US\$ 605.700 necesarios según la propuesta. Este valor cubre las necesidades de información de la organización en su totalidad, y no incluye actividades de proyectos de programas específicos, estos deben buscar su financiamiento a través de los Departamentos.

### 3.1.2 Los Objetivos de la Sección de Servicios Informáticos

La función de la Sección de Servicios Informativos (ISS) es hacer conciencia acerca de las temáticas de los asentamientos humanos, reforzar el perfil de ONU-HABITAT como el punto focal para las Naciones Unidas, con políticas y apoyo hacia las metas de la organización, facilitar el intercambio global de información acerca de vivienda y asentamientos humanos sustentables. El servicio promoverá el uso de información como herramienta efectiva para el apoyo a gobiernos y otros socios en sus esfuerzos por proveer una vivienda adecuada para todos. En particular, asegurará que:

- Los mensajes de la organización se enfoquen en la mejora de las condiciones de vivienda y que sean escuchados por los personeros claves en la toma de decisiones y aquellos que hacen relaciones públicas.

- Las investigaciones sobre las condiciones de vivienda y los resultados de monitoreo de la implementación de la Agenda Hábitat sean ampliamente difundidas y fácilmente accesibles a sus colaboradores.

- Las actividades en más de 50 países, sus logros y éxitos sean reconocidos, particularmente por donadores y aquellos que influyen en las políticas de búsqueda de financiamientos y de apoyo para ONU-HABITAT, tanto como para los asentamientos humanos en general.

### 3.1.3 Telón de Fondo

Con el pasar del tiempo las funciones en el área de las informaciones de ONU-HABITAT han sido descentralizadas y la delimitación de responsabilidades entre el Centro de Informaciones, y otras unidades funcionales han sido poco claras. Por ejemplo, algunas secciones tienen estrategias informativas independientes y para sus propios miembros, mientras otras no tienen recursos para sus informaciones y son totalmente dependientes de ISS. Afortunadamente en Marzo del año pasado, la Unidad de Prensa y Medios, gracias a su influencia logró conseguir un colaborador clave para ISS. La unificación de ambos sectores permitirá una consolidación de las comunicaciones internas contribuyendo a una mayor coherencia y consistencia en el mensaje externo.



Imagen 15: Contrastes. Fuente: The state of the world's cities report 2001. UN-HABITAT

En el 2001, la Directora Ejecutiva de ONU-HABITAT decidió revitalizar la función informativa y creó nuevos puestos para mejorar los servicios bibliotecarios y de documentación, mejorar las funciones editoriales y renombrar al Jefe de ISS. En Febrero del 2003, el ISS presentó la estrategia en una reunión (Senior Management Retreat), tras esa actividad se realizó un informe en el cual se definieron las estrategias y los objetivos concretos, actividades y

planes a realizar para el fortalecimiento de las funciones informativas de la organización.

#### 3.1.4 Funciones y Actividades Principales

Las funciones principales desarrolladas en la actualidad por ISS son:

- (i) Proveer servicios editoriales para un gran número de publicaciones hacia el exterior, incluyendo la revista quincenal Habitat Debate. Hasta el año 2003, sumado a la edición de

contenido que va en las páginas principales del sitio web, el equipo editorial ha editado más de 8 publicaciones de peso; a su vez ha comisionado y editado artículos para el “Debate de Habitat”, escrito resúmenes para el “Informe de Agua y Sanidad”, editado artículos e informes incluyendo el “Informe de Actividades Operacionales” (The Operational Activities Report).

(ii) Producir comunicados de prensa y portafolios para medios nacionales e



Imagen 16. Fuente: ONU-HABITAT.

internacionales y así dar una visión a las temáticas de los asentamientos humanos y el trabajo de ONU-HABITAT. Organizar conferencias de prensa en los eventos de mayor envergadura, diseñar panfletos de herramientas y seminarios para los periodistas para las campañas de la

organización. La Unidad disemina información vía regiones y oficinas de informaciones. También, organiza la traducción de los documentos claves, tales como la Declaración de la Misión.

El jefe de la Unidad de Prensa y Medios, a su vez, cumple un rol como vocero de la organización. La unidad se hizo parte de ISS en Marzo de 2003. Desde Enero a Marzo, la unidad ha realizado 9 comunicados de prensa, asegurado cobertura mediática en cuatro eventos incluyendo el “Foro Mundial del Agua” en Japón y ha ayudado en el lanzamiento del “Informe sobre Agua y Sanidad en las Ciudades del Mundo”.

(iii) Aconsejar y asistir con el diseño y distribución de los contenidos sobre las materias relevantes en publicaciones externas, además de material promocional. En los últimos tres meses se han asignado 20 puestos de diseño y otros siguen en proceso.

(iv) Organizar y asistir en el montaje de exhibiciones para las reuniones de mayor relevancia en ONU-HABITAT tales como el “Consejo de Gobierno” (*Governing Council*), “El día del Habitat” (*World Habitat Day*), El “Foro Urbano Mundial” (*World Urban Forum*) y otras fechas relevantes tales como el día Internacional de la Mujer.

(v) Sacar fotografías de los eventos y ceremonias para propósitos publicitarios. Compilar material para la biblioteca de imágenes, para ser utilizado en las publicaciones de ONU-HABITAT y de apoyo en las reuniones. Entre Enero a Marzo, se apoyó en la realización de presentaciones en el programa Power Point (en más de 20 reuniones) y se tomaron fotografías ( en más de 10 ocasiones).



Imagen 17. Fuente: Internet

(vi) Gestionar las ventas y/o distribución de las publicaciones de ONU-HABITAT, (en caso que no sea realizado por las mismas secciones), y responder a los requerimientos para copias extras de parte del plantel, oficinas de ONU-HABITAT y lectores externos. En Enero y Febrero se procesaron 7 trabajos; se ejecutaron 120 pedidos de publicaciones, más de 245,000 fotocopias; y 120 títulos con información contextual fueron ingresados al catalogo de publicaciones.

(vii) Diseñar y mantener el sitio web público de ONU-HABITAT y las actualizaciones regulares de sus contenidos. El año pasado, el equipo de diseño web comenzó a trabajar con el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) con el fin de un sitio ventana porque las respuestas del servidor de Nairobi eran demasiado lentas. El sitio web, es actualizado, casi a diario, particularmente en su página de inicio; las páginas del Consejo de Gobierno han sido armadas y están siendo actualizadas con documentos de trasfondo; el intranet del Comité de Representantes Permanentes (CPR ) está armado; además se actualizarán periódicamente publicaciones electrónicas, catálogos y listas de correos.

(viii) Coordinar la utilización del disco duro y los softwares informáticos. Asegurar los servicios entregados por la Sección de Servicios Informáticos de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (UNON) de acuerdo con las regulaciones. En el año 2003, se aprobó un presupuesto para la adquisición de 50 PCs.

(ix) Trabajar en colaboración con el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) para establecer una biblioteca conjunta para miembros de planta y vistas hacia el complejo de oficinas en Gigiri, Nairobi. Crear un plan para la introducción de una política de archivos que este en línea con las regulaciones de las Naciones Unidas. Adicionalmente, la Unidad de Referencias, Archivos (*Records and Archives Unit*) manda alertas semanales sobre *Artículos Recientes sobre Desarrollo Urbano*; enviar e-mails dirigidos con temas específicos; e información formato papel como noticias, brochures a miembros relevantes. El equipo, durante los últimos dos meses ha respondido a más de 50 preguntas ad-hoc, acerca de informaciones que extraen de la base de data en-línea y el Internet; se han escaneado más de 75 publicaciones hacia el sitio; y jugado un rol relevante

en la producción del CD-ROM “Agua y Ciudades” (*Water and Cities*) , lanzado en el “Foro Mundial sobre el Agua” (*World Water Forum*).

### 3.2 Desafíos

La falta de uniformidad de las funciones de información de las diferentes unidades combinadas con una falta de estrategia comunicacional, políticas y estándares para guiar la producción de productos, sus diseños y diseminación, han retrasado seriamente los esfuerzos de la organización por mejorar su comunicación interna como externa.



Imagen 18. Fuente:[http:// www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

Las materias que deben ser urgentemente reforzadas y reestructuradas son las siguientes:

#### 3.2.1 Imagen Organizacional Difusa

Una imagen corporativa reconocida es la firma de la organización, bien utilizada, inmediatamente desencadena en la mente de sus audiencias un sentido de identidad, evalúa y distingue actividades y cualidades, diferencia una organización de otra y otorga un sello que la distingue de una masa de otras organizaciones.



Actualmente, la imagen de ONU-HABITAT es difusa, principalmente por los numerosos y variados diseños de las publicaciones, sitios y materiales promocionales, los cuales no acarrearán constantemente los elementos que constituyen la imagen de ONU-HABITAT. Por ejemplo, los sitios web públicos tienen más de 20 diferentes diseños y cinco nombres diferentes. A similitud, algunas publicaciones no utilizan el logo y /o el nombre de la organización en la cubierta, algunas secciones hasta tienen su



Imagen 19. Fuente: ONU-HABITAT

propio “logo”. El problema es acrecentado por el hecho de que la organización cambió recientemente de nombre distintivo de: UNCHS (Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos) a UN-HABITAT (Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos).

En este sentido, el desarrollo de una imagen única de marca que eleve el perfil de toda la organización y visibilidad a los diferentes programas es apremiante.

### 3.2.2 Problema en la identificación del público objetivo, sistemas de producción y distribución

La decisión acerca de la traducción de publicaciones se realiza cada dos años y no siempre considerando el público objetivo. Esto puede provocar un manejo por parte del donador y el presupuesto para un determinado fin, más aún, las decisiones son tomadas arbitrariamente acerca de cuantas copias de una publicación en particular se deberían producir, acabando en el exceso o insuficientes copias de cada publicación.

En cuanto a la distribución, cada unidad mantiene su propia lista de contactos. El resultado es que las unidades tienden a enviar publicaciones repetidas a la misma lista de lugares sin interés en vez de enviarlos en base a una lista objetiva de instituciones e individuos sacados de una base de datos global e integrada de personeros interesados en la información y la cooperación.



Imagen 20: Habitat Debate. Fuente: ONU-HABITAT

La distribución vía Internet ha aumentado considerablemente, pero el método actual para bajar publicaciones pesadas es lento e inapropiado especialmente para aquellos países que no poseen conexiones rápidas y a bajo costo, o de conexión las 24 horas, como la actual banda ancha.

### 3.2.3 Inconsistencia en la calidad de las publicaciones

La calidad de las publicaciones en papel es inconsistente en términos de contenidos, estructura, presentación visual y soporte. En muchos casos hay problemas de lenguaje y el estilo escrito no es fácil de leer y falla en el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos para las publicaciones de las Naciones Unidas. Esto se debe a que la mayoría de las publicaciones están diseñadas y producidas de una forma descentralizada, sin guías, ni realizadas desde una política corporativa de alto nivel.

Es necesario un mecanismo para asegurar que la calidad de las publicaciones sea de carácter profesional. Esto permitirá reafirmar la credibilidad en la organización y a su vez cumplir su cometido como programa de desarrollo.

#### 3.2.4 Falta de Estrategia de Marketing

Aparte del catálogo electrónico del sitio principal de ONU-HABITAT encargado de informar a lectores externos las publicaciones que se realizan en el organismo, no existe una estrategia de marketing. Esto significa, que por un lado, personeros constitutivos de la organización estén desinformados al respecto de ciertas publicaciones relevantes. Y, por otro lado, la organización está en desconocimiento de sus audiencias potenciales ya que no están siendo alcanzadas a través de las listas existentes de distribución.

Es evidente la falta de una política de precios para las publicaciones. En el pasado, la organización ha tratado de recuperar los costos de distribución sin obtener buenos resultados. Los lectores deben transferir los pagos a una cuenta de banco elegida por ONU-HABITAT, lo cual es costoso y de gran pérdida de tiempo para ellos, por lo cual los posibles compradores terminan por cancelar sus pedidos.

#### 3.2.5 Falta de un espacio y mecanismo para la acumulación y difusión de investigaciones.

En el presente el personal de planta mantiene los informes e investigaciones, documentos antiguos, proyectos actuales, investigaciones, procedimientos, etc. como posesión personal en las oficinas de las unidades. No existe una metodología estándar para clasificar

documentos. Por esto, algunas unidades reconocen la dificultad en la extracción de información. Cada uno ha categorizado la información de manera diferente, tanto en archivadores físicos o electrónicos. A su vez, es aún más difícil saber qué documentos existen en otras unidades, por tanto, tiempo y recursos son mal gastados en la búsqueda de investigaciones realizadas en el pasado. Aún más, cuando los proyectos finalizan, los involucrados no saben qué material guardar o cómo y dónde guardarlo, ya que no existe una política interna en la preservación del material institucional, ni como referencia, material legal o como archivo.

Otro problema se relaciona con las suscripciones externas; ONU-HABITAT paga a varias publicaciones electrónicas y publicaciones en papel para propósitos de investigaciones de los trabajadores de planta, pero carece de un mecanismo para que otros individuos del organismo accedan a estas bases de conocimientos ya que no existe un centro físico o una referencia electrónica tal como una biblioteca o Intranet para estos fines.

### 3.2.6 Falta de coordinación entre las estrategia comunicacionales regionales

La falta de una estrategia coordinada entre las oficinas regionales llega a tal punto, que al momento de escribir este informe, ninguna de las oficinas tenían claros los puntos a mejorar ya que literalmente habría que replantear sus relaciones. Por tanto, el nervio central, la oficina de Nairobi, debe apoyar a las oficinas regionales con la diseminación de material informativo acerca de los asentamientos humanos en diferentes regiones y dejar informados a gobiernos y otros socios sobre los logros de la organización, especialmente en países donadores, para asegurar financiamientos futuros.

Habiendo identificado las principales áreas de mejoramiento, el gran desafío para ISS es asegurar el mejoramiento de las áreas mencionadas anteriormente no sola sino, con la colaboración colectiva de las secciones, oficinas regionales y de informaciones.

En la próxima sección se alinearán los objetivos y se sugerirá un plan de acción para realizarlo. Un acercamiento corporativo es vital para la implementación exitosa de la estrategia propuesta.

### **3.3 PROPUESTA COMUNICACIONAL**

Gracias a las metas definidas en la sección anterior y en relación a la situación actual del organismo, a continuación presentaré el plan de acción que implementará los objetivos y recursos de forma eficiente y efectiva. Esta sección sugiere los elementos que constituyen la propuesta estratégica para el mejoramiento de las informaciones dentro de ONU-HABITAT realizada por el ISS para el 2003-2005.

#### **3.3.1 Objetivos Estratégicos**

Los principales objetivos de la estrategia de informaciones o comunicacional para los próximos años son:

*Imagen corporativa única:* proyectar una imagen única de la organización al asegurar que todas las secciones en la sede central, oficinas y otras locaciones entiendan los elementos

esenciales de la identidad corporativa de ONU-HABITAT y las incorpore en todas las publicaciones y material publicitario.

*Calidad de las publicaciones:* Mejorar la calidad de las publicaciones de papel y electrónicas de ONU-HABITAT en particular las mayores, al asegurarse que la información es actual, original, exacta, bien organizada, fácil de leer y enviadas a las audiencias objetivas para asegurar la credibilidad de la organización y pararse como punto de referencia para el desarrollo de los asentamientos humanos.

*Fácil acceso a la información acerca de los asentamientos humanos:* asegurar que los interesados en el organismo estén en conocimiento y tengan fácil acceso a la información relevante a través del diseño e implementación de una estrategia eficiente y efectiva para el marketing y la producción de las publicaciones de ONU-HABITAT.

*Fomentar la educación urbana:* estimular el conocimiento sobre las condiciones de la vivienda y desarrollo actuales de los asentamientos humanos en el mundo por la solicitud proactiva y constante de nuevas informaciones por parte de todas los sectores de la organización y el soporte de la información para la prensa internacional y local, el sitio web oficial de ONU-HABITAT y su periódico como lo es el “Debate de Hábitat”.

*Apoyando a los empleados en sus necesidades comunicacionales:* asegurar que los trabajadores de ONU-HABITAT tengan la información que necesitan para su trabajo cotidiano y de investigación acerca de los asentamientos humanos a mano, motivar el

intercambio de ideas y facilitar las instancias para compartir conocimiento entre los trabajadores.

### 3.3.2 Actividades Prioritarias

En el 2003, las principales actividades se enfocaron en la construcción de una infraestructura en el cual futuras actividades serán realizadas. Los principales proyecto serán las políticas y los estándares, rediseño del sitio web publico para promover una imagen corporativa única y facilitar a los interesados a acceder a la información, el desarrollo de un intranet la cual proveerá una biblioteca virtual y será el punto de referencias para documentos para trabajadores de planta. Los dos años subsiguientes se enfocaran en la mejoría de la producción y el marketing de las publicaciones y el establecimiento de un sistema de archivos.

A continuación se encuentra una lista con las principales actividades que serán necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos mencionados en la sección 3.3.1. Las actividades están agrupadas en un proyecto dentro de las actividades que se llevan a acabo en la normalidad.

Muchas de las actividades del proyecto están diseñadas para construir una infraestructura organizacional la cual promoverá el punto de referencia para los productos de información dentro de la organización, mientras que otras actividades que se llevan a cabo serán servicios de apoyo o de consejos para otras unidades y sus quehaceres cotidianos. (Véase tabla 2)

Complementaria a esta lista se encuentran los resultados del área de trabajo, estos están especificados en una tabla detallada de actividades las cuales se relacionan con los objetivos, las actividades, resultados e indicadores de avance. De esto, los beneficios específicos de la organización derivados de proyectos pueden ser medidos. (Ver Anexo 4)





### 3.3.3 Lista de proyecto de actividades:

Para promover una imagen corporativa única es necesario:

→Definir los elementos mínimos que constituyen la identidad corporativa de ONU-HABITAT, ej. Logo, nombre, iniciales, etc. Que debe aparecer en todas las publicaciones, materiales de publicidad, direcciones de correo y todas las comunicaciones externas.

→Definir la política de diseño web la cual esté en línea con la regulación de las Naciones Unidas, nombrando convenciones para los sitios web y los estándares en la identidad corporativa para guiar las actualizaciones del diseño web y su contenido.

→Rediseñar los sitios de ONU-HABITAT, partiendo por el portal principal del sitio incluyendo las páginas creadas por las diferentes secciones de la sede principal, seguido por los otros sitios creados por ONU-HABITAT en otras locaciones. Esto incluirá la revisión, la arquitectura de informaciones, y el mejoramiento u estandarización de las herramientas de navegación.

Para mejorar la calidad de las publicaciones es necesario:

→Definir las líneas para los escritores de manuscritos para asegurar que el contenido esta escrito de forma fácil , bien organizada, para que el producto final sea de buena calidad y

que el trabajo editado para transformar material en bruto a publicaciones así el trabajo editorial será minimizado.

Para mejorar la planificación, marketing, producción y distribución es necesario:

→Desarrollar e implementar una estrategia de marketing, distribución y ventas para las publicaciones que contemplen una política de precios, canales eficientes de distribución, desarrollo de relaciones con diseñadores, distribuidores y publicadores) y una lista de correos integrada, en colaboración con UNEP y UNON para minimizar tiempo de producción y calidad del servicio.

→Establecer un mural de informaciones acerca de publicaciones, para tomar decisiones sobre las publicaciones a producir.

→Establecer coordinación con los autores para mejorar las nuevas publicaciones.

→Promover temáticas sobre los asentamientos humanos

→Definir una estrategia comunicacional tanto para el área de prensa, las oficinas regionales y para ISS en colaboración con las oficinas de ONU-HABITAT en otras locaciones, para asegurar que ellas tengan información apropiada para los principales colaboradores. La estrategia también definiría la forma en que la presencia de ONU-HABITAT puede ser explotada en otros países para la diseminación de la información, las actividades que realiza la organización con respecto a los asentamientos humanos.

→ Trabajar con la oficina del Secretario General para identificar Embajadores de la bondad dedicado a promover el trabajo de ONU-HABITAT. Esto incluirá establecer líneas y formas de trabajo con la o las celebridades.

→ ONU-HABITAT ha colaborado con la Television Trust for the Environment (TVE), en sus series de TV ganadores LIFE para producir documentos sobre temas urbanos. Dependiendo de su presupuestos disponibles se espera trabajar un documental con ONU-HABITAT en Afganistán.

→ A través del uso de la Televisión y una teleserie: “Corazón y alma”, tratan en su proyecto explorar y comunicar temas individuales y colectivos sobre temáticas de las Naciones Unidas , continuamente y repetidamente, hacia una masa, y una audiencia multinacional, usando acercamientos relevantes y entretenidos

→ Periodistas son motivados a cubrir más temáticas acerca de temas urbanos al realizar varios seminarios y talleres alrededor del mundo. Muchos de estos seminarios serán organizados en conjunto con otros socios como UNDP y UNEP.

→ Diseñar material de herramienta y lineamientos para campañas y eventos especiales desde la oficina central y sus oficinas regionales. Esto incluye organizar seminarios y redes para asegurar la máxima cobertura mediática para campañas y eventos.

→ Producir y distribuir material informativo con información de fondo, hechos estadísticas, comunicados de prensa, como también información dirigida a la prensa y sus asociados.

Producir portafolios y carpetas para riendas de intereses humanos o concernientes a los asentamientos humanos.

→Mantener una base de datos y una lista electrónica para todos los recipientes de información y propósitos de disseminación. Esta lista será parte de la base de datos de ISS que empezara a ser desarrollada a partir del 2004.

Para apoyar las necesidades de información de los trabajadores de planta se necesita:

→Establecer un sitio web interno (intranet) para proveer a los trabajadores de planta con una base de datos sobre investigaciones realizadas acerca de los asentamientos humanos, proyectos de documentos, procedimientos administrativos, procedimientos del programa, desarrollo internos, etc, para mejorar la eficiencia de los trabajadores.

→Contribuir al establecimiento y mantención de una biblioteca física en la sede principal, en colaboración con UNEP y UNON, asegurando que la colección de ONU-HABITAT este actualizada y refleje temáticas sobre asentamientos humanos.

→Desarrollar e implementar políticas y procedimientos para guiar la clasificación de documentos oficiales internos. Esto incluirá la especificación de la información contextual (metadata) que debería mantenerse con cada documento para facilitar la extracción de información y preservar la memoria institucional

→Determinar qué suscripciones electrónicas son necesarias para los trabajadores de planta de ONU-HABITAT. Hacerse cargo del manejo de éstas, como también de la coordinación del acceso a fuentes de conocimientos. Extraer documentos internos para empleados que van en misión, o a reuniones tales como: El Consejo de Gobierno y el Foro Urbano Mundial, en respuesta a los pedidos de las oficinas de ONU-HABITAT en sus sedes.

→Asistir con la actualización regular de los conocimientos repositórios. Por ejemplo: actualizaciones del Intranet, y transferencia de documentos hacia el centro de documentación físico (biblioteca central).

→Asegurar que la infraestructura de tecnologías informáticas continúen apoyando las necesidades informativas de la organización.

#### 3.3.4 Localización de recursos

Basados en el análisis propuesto anteriormente está estimado que para el 2003 el presupuesto total sea de US\$ 605,700.- lo cual es necesario para los proyectos y actividades que se están realizando actualmente. A continuación la tabla muestra un desglose por capítulo de los gastos y división de los costos de los proyectos.

El anexo 2, nos muestra un desglose del presupuesto a nivel de actividades. Este presupuesto cubre solo información general de actividades beneficiosas para las secciones, por ejemplo: actividades generales, infraestructura, eventos y publicaciones corporativas.

### **3.3.3 Nueva Estructura Organizacional**

Una estructura descentralizada permite que cada departamento tenga flexibilidad en la ejecución de sus estrategias de información y que puedan ser más eficientes para las unidades individuales. Dicha estructura, por tanto, es apropiada solamente si cada unidad puede costear los gastos de los recursos necesarios de información, si políticas y estándares existiesen y fuesen aceptados por todos y adheridos por doquier en la organización.

Como este no es el caso actual de ONU-HABITAT, varios problemas han surgido debido a la estructura descentralizada. La más importante es la tendencia a promover programas individuales más que la organización como un todo. Un segundo problema, es la dispar cantidad de temas cubiertos porque algunas secciones tienen más recursos para las comunicaciones e informaciones que otras. Un tercer punto, tiene relación a la calidad de los trabajos, los cuales varían ampliamente dependiendo de los recursos y niveles disponibles en las diferentes secciones. Un cuarto, es la falta de coordinación sobre las actividades de informaciones.

Lo que se necesita es una estructura más centralizada que desarrolle los siguientes puntos:

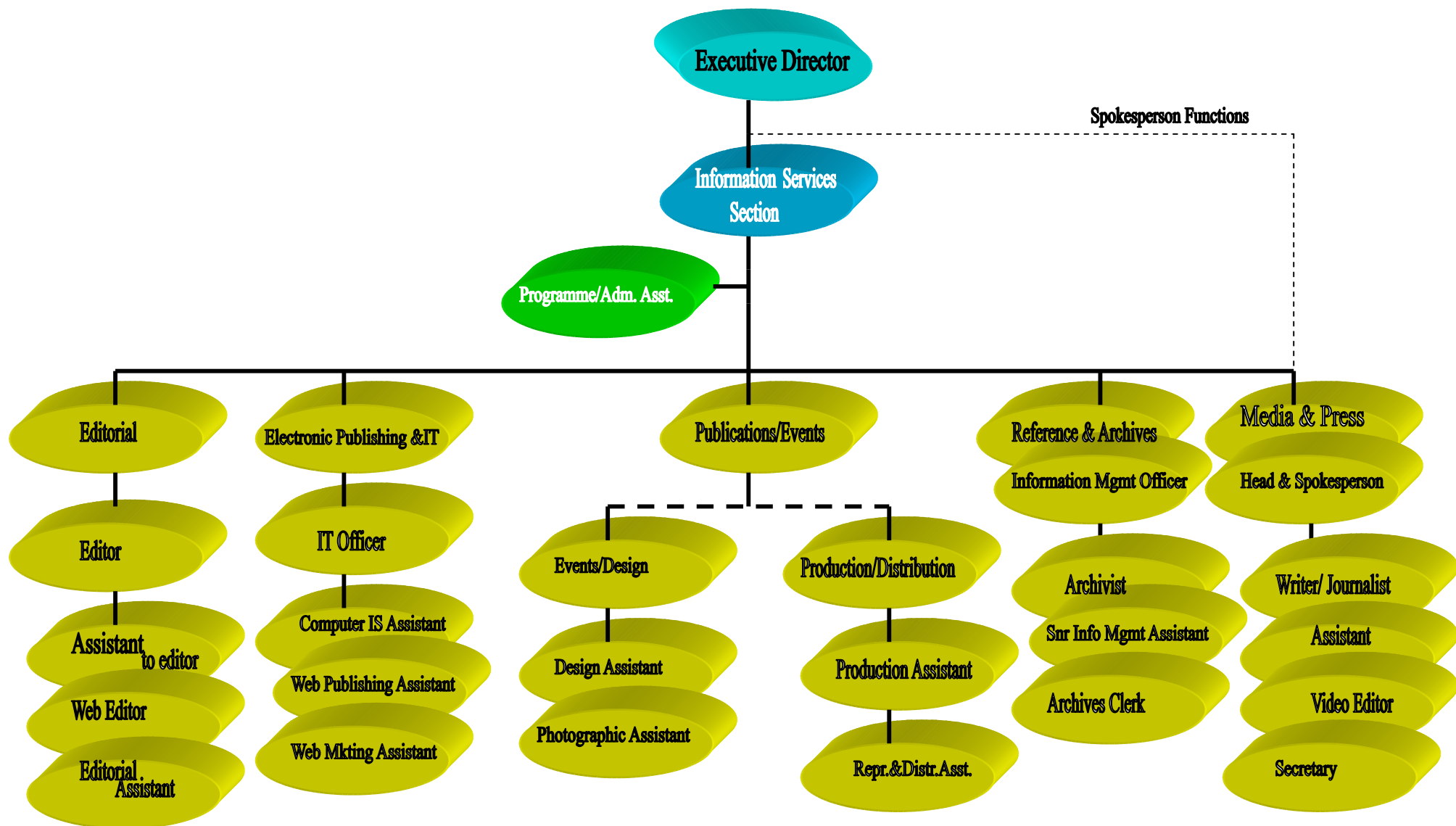
- Permitir una visión global de todas las actividades de informaciones para asegurar una cobertura mayor en todas las áreas y mejorar la coordinación de las actividades y una explotación de los vínculos entre los proyectos, campañas, publicaciones, etc, de los diferentes departamentos.
- Beneficiar a la organización gracias al conocimiento de expertos en el área de las informaciones.

- Hacer uso eficiente de los recursos de comunicaciones, incluyendo a los trabajadores de planta, equipamiento y materiales para prevenir la duplicación y gasto innecesario.
- Promover un acercamiento corporativo hacia las comunicaciones para asegurar un mensaje consistente y de calidad profesional en todos los productos de informaciones.
- Facilitar intercambio de ideas y experticia entre profesionales de la comunicación.



Figura 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SECCION DE SERVICIOS DE INFORMACIONES

(ISS) ONU-HABITAT MARZO 2003





Las recomendaciones siguientes se relacionan con la estructura propuesta anteriormente:

Es prioritario, relacionar directamente la Unidad de Prensa y Medios a la Sección de Servicios de Información, ya que ambas áreas tienen una estrecha vinculación y relación en cuanto a sus servicios y pueden apoyarse mutuamente. La Unida de Medios se focaliza en las relaciones con la prensa, el cual es un aspecto de la información pública. Sin duda, un aspecto que es parte de las funciones del aspecto informativo. Las habilidades en ambas secciones son similares, potenciadas y trabajadas en conjunto, pueden ser usadas eficiente y eficazmente para cubrir las necesidades de la organización. A su vez, mejorará la coordinación y el manejo de los servicios de información para prevenir la duplicación, además de mejorar la coherencia y consistencia del mensaje hacia el exterior.

Se sugiere continuar con la doble función de la Unidad de Prensa y Medios como vocero (*Spokesperson*) de la Directora Ejecutiva, esto incluye, la salida hacia el exterior de la publicación de las declaraciones del Director Ejecutivo, controlando el acceso a los medios, relacionándose con la las preguntas surgidas con respecto a políticas y participando en las reuniones de altos funcionarios para mantenerse informado acerca de las temáticas de rigor en todas las partes de la organización.

\* \* \*

He expuesto en los capítulos anteriores teorías sobre la comunicación en las organizaciones. Hemos conocido ONU-HABITAT, su papel, su estrategia para resolver los problemas de los asentamientos informales en países en vías de desarrollo y las principales características de su estrategia comunicacional.

He enumerado y reflexionado acerca de algunos de los “Objetivos de Desarrollo para el Nuevo Milenio” del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y he enfatizado aquellos objetivos de mayor relevancia para la ONU-HABITAT.

Las conclusiones contienen recomendaciones en cuanto a la estrategia comunicacional utilizada por ONU-HABITAT, puntos a considerar para el mejoramiento de la misma. Criticará y relacionará la comunicación corporativa de ONU-HABITAT con un enfoque más holístico e integrador para el mejoramiento de su comunicación corporativa.

\* \* \*

## CONCLUSIONES

Hoy en día, el lenguaje no sólo se encuentra como una unidad del habla, sino que en la semiótica de la imagen. La semiótica de la imagen “deviene del signo, ella es el significante de un significado que eventualmente se refiere a un referente.” En otras palabras el significado se sitúa, en el plano del contenido; se trata de la representación mental de la cosa, es la idea que poseemos de ella

Por tanto, hoy en día es necesario ver a las organizaciones como unidades lingüísticas e icónicas. Según Umberto Eco, se entiende al código icónico como: “el sistema que hace corresponder a un sistema de vehículos gráficos unidades perceptivas y culturales codificadas o bien unidades pertinentes de un sistema semántico que depende de una codificación precedente de la experiencia perceptiva”<sup>69</sup>.

Un análisis de las funciones de la organización revela los siguientes puntos a considerar: una imagen difusa del papel de ONU-HABITAT; inadecuado público objetivo, problemas en la producción y distribución de publicaciones; contenido y calidad inconsistente de las mismas; falta de estrategia de marketing; deficiente estrategia comunicacional en la oficina central y entre las regiones; e insuficiente apoyo para las necesidades de información del personal de planta. Todos estos puntos de la investigación resultaron ser referentes ejemplares para demostrar la urgente necesidad por la implementación de una estrategia comunicacional.

---

<sup>69</sup> Eco, Umberto. Tratado de la semiótica general. Barcelona. Editorial Lumen. Segunda Edición. 1981. Pág. 346

Las fallas de comunicación interna tienen directa relación con la falla en cuanto a la identificación de los posibles quiebres socio-lingüísticos antes que aparezcan y la capacidad de enfrentarlos. Este parece ser uno de los problemas más habituales dentro del plano organizacional. Los mensajes pueden ser mal interpretados, mal entendidos e incluso mal llevados.

Uno de los mecanismos más usados para comunicarse internamente dentro de ONU-HABITAT es el correo electrónico. Internet es una herramienta útil y no un fin en sí mismo. Es importante incluir nuevas tecnologías, sin embargo éstas deben ser implementadas y explicadas a los trabajadores de planta, ya que los consultores externos, luego de terminado su trabajo dejan un vacío notorio. (Ver página web: [www.unhabitat.org/](http://www.unhabitat.org/))

A su vez, las publicaciones tienen un gran valor, pero antes se debe aclarar el discurso, tal vez realizando reuniones más seguidas entre los empleados para que no se contradigan los mensajes y las publicaciones sean distribuidas con un discurso coherente hacia el exterior.

La burocracia no debe estancar proyectos. El organismo vive en un micro mundo, sin embargo, en el exterior, el país sufre de cortes eléctricos y no existe la banda ancha. Al interior del organismo el mundo marcha rápido. Los tiempos deben ir de acuerdo al contexto y las burocracias deben ser sinónimo de eficiencia y no de lo contrario.

En ONU-HABITAT se relacionan diariamente personas de distintos países. Las diferencias entre las nacionalidades y culturas de los trabajadores del organismo muchas veces reflejan en sí, el conflicto entre las naciones en un nivel “micro” al no tener “las mismas lecturas” de los mensajes.

La desigualdad entre los salarios de los empleados locales y los internacionales crea una barrera salarial que demuestra la desigualdad entre las personas. Mientras, los empleados administrativos son específicamente kenyanos y reciben sueldos con estándares locales, los empleados extranjeros son remunerados con pagos acordes a niveles internacionales por ende tienen un mayor incentivo.

Los diferentes sueldos, sumados a la falta de estrategia comunicacional hacen que la información se estanque en una oficina. Al interior del organismo existe una competitividad extrema, la cual contribuye a que la información no fluya a todas las partes, por considerarla una fuente de “poder”.

Muchos de los proyectos son financiados por entidades donadoras, las cuales eligen la finalidad de sus contribuciones. Muchas veces estos proyectos no llegan a su público objetivo por diversos factores y es difícil cuantificar el aporte al “desarrollo” una vez realizados. Sin embargo, a nivel de comunicación para el desarrollo, siempre es importante comunicarse con las comunidades a través de mensajes educativos enfocados hacia lo local para que ellos mismos aprueben, y participen en los cambios de sus aldeas o ciudades en pro de un mejoramiento de su calidad de vida.

Una gran labor para la humanidad requiere de personas comprometidas con los objetivos de desarrollo a escala humana. “Si tomamos en cuenta que cerca de mil millones de personas en el mundo viven en los llamados barrios miserias”.<sup>70</sup> Y que, de acuerdo con las metas de declaración del milenio de las Naciones Unidas, se debe lograr un significativo mejoramiento de las vidas de al menos 100 millones de personas que habitan en campamentos marginales hacia el año 2020.<sup>71</sup> Nos daremos cuenta del gran problema que enfrenta la humanidad y complementado a esto, la falta de cobertura periodística especializada en temas urbanísticos.

El cambio de status del organismo de UNCHS a ONU-HABITAT, o de ser un “centro” a un “programa” significó un cambio radical al interior del organismo, ya que al elevarse se debían cumplir nuevas funciones y trabajar en un espacio de mayor envergadura.

Para ONU-HABITAT es necesaria adquirir la acción comunicativa en el sentido de Flores y adoptar una nueva ingeniería de sistema enfocado a la eficiencia rítmica, revisando y reevaluando las metas. Es necesario que los departamentos hablen con una sola voz y que exista uniformidad a lo largo de la estrategia recalcando y reforzando el trabajar en equipo y en pro de una comunicación para el desarrollo.

Para el éxito de ONU-HABITAT es fundamental utilizar una adecuada estrategia comunicacional, ya que una organización es un sistema compuesto por un cierto número de

---

<sup>70</sup> <http://www.portaldenegocios.cl>

<sup>71</sup> UN-HABITAT. Human Settlements Report 2003. UN-HABITAT.2003



subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales.

Hasta hoy, ONU-HABITAT ha tenido una pobre estrategia comunicacional lo cual ha impedido su reconocimiento a nivel mundial. Se espera que la estrategia investigada logre implementarse y que aquellos proyectos propuestos sean realizados de una u otra medida para que su imagen corporativa y trabajo de difusión mediática destaquen al organismo como el mayor centro para los asentamientos humanos en el mundo y potencien la importante labor que realiza para los más necesitados.

## BIBLIOGRAFIA

Aggarwala, N.K. News with third world perspectives. The Third World and Press freedom. Nueva York. 1978

Alfaro, Rosa Maria. Una comunicación para otro desarrollo. Asociación de comunicadores sociales. Lima. Calandria. 1993.

Barnard, C.I. The functions of the executive. Cambridge. Harvard University Press. 1968. (publicado originalmente en 1938)

Barros Vera, Oscar. Reingeniería de procesos de negocios. Santiago. Dolmen ediciones. 1994.

Bell, Daniel. The Coming of the Post-Industrial Society. Nueva York. Basic Books. 1973

Borrini, Alberto. La imagen mental. Buenos Aires. Instituto para el Estudio de la Comunicación Institucional (ICOMI).1993.

Burns, T y G. M Stalker. The Management of Innovation. Universal Press. Cambridge.1961.

Cuadra, Álvaro. Introducción a la semiótica. Comunicación y acción. Santiago. Apuntes. 2002.

Eco, Humberto. Tratado de la semiótica general. Barcelona. Editorial Lumen. Segunda Edición. 1981.

Echeverría, Rafael. Ontología del lenguaje. Santiago. Dolmen ediciones. 1996.

Fayol, Henry. General and Industrial Management. Londres. Pitman 1949.

Fisher B.A Perspectives on human communication. Nueva York. Macmillan. 1978.

Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago. Hachette. 1989.

Haberman, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa. Buenos Aires. 1989.

Hicks, Gullet. Organizations theory and behaviour. Nueva York. McGraw-Hill. 1975.

Korzybski, A. Science and Sanity: An introduction to non-aristotelian systems and general semantics. Bonn. International Non-Aristotelian Library. 1948.

Kreps, Gary. La Comunicación en las Organizaciones. Wilmington, Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.

- Kunczick, Michael. Conceptos del periodismo norte y sur. Ediciones Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. 1991.
- Kunczick, Michael. Desarrollo y comunicación. Ediciones Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. 1992
- Langue, J. National development and news values: The Press in the Third World and the west. Paris. Gazzete. 1984.
- Lent, J.A. The evolution of development communications: A brief history. Singapur. 1979.
- Parsons, T. Structure and Process in Modern Societies. Nueva York. Free Press. 1963.
- PNUD. Relatorio de Desarrollo Humano 2003 Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Editora Mensagem. 2003  
<http://www.undp.org/undp/hdro>.
- Quebral, N. Development communication. Singapur. Editorial, Jamais. 1981.
- Sakaiya, Taichi. Historia del futuro. Santiago. Andres Bello. 1994.
- Sabrosky, Eduardo. Heidegger y los managers: comentarios al pensamiento de Fernando Flores. Ornitornico. 1989.
- Scott, Teddy. El problema de la vivienda en Chile y el papel del Estado en la solución del déficit habitacional 1970-2000. Santiago. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2001
- Sussman, L. Development Journalism: The ideological factor. The Third World and Press Freedom. Nueva York 1978.
- Tompkins, Cheney. Communications as Action. California. Wadsworth, 1982.
- UN-HABITAT. Human Settlements Report 2003. UN-HABITAT. 2003
- UN-HABITAT. Housing Rights Legislation. United Nations Housing Rights Programme report No1. 2000
- Vilanilam, JV. Ownership v/s. development news content: An analysis of independent and conglomerate newspapers of India. Singapur, Lent. 1979.

## ANEXO 1

### WHAT'S UN-HABITAT VIDEO STORY BOARD

180,000

Every day 180,000 people are added to the population of cities.

0:00:00:00- 0:00:10:19

---

Another Los Angeles every 3 months

That is like having a new Los Angeles every 3 months.

0:00:10:19-0:00:18:18

---

3 Billion people 50% of the population

Today, almost 3 billion people, 50% of the world's population live in cities and towns

0:00:18:18-0:00:26:00

---

Edit of city sequence

Cities are centers of opportunity and though the proportion of people living in urban areas has stabilized, about 75% in America and Europe, Africa and Asia are urbanizing rapidly. Many cities are doubling their population in less than 20 years and few local authorities have the resources to manage. The result is that in many cities over 50% of the population live in slums or squatter settlements. These are estimated one billion poor people living without adequate shelter and basic services.  
This is a recipe for disaster and despair.

0:00:26:00-0:01:08:03

---

History and  
Background  
B & W edit of  
Vancouver

Concerned about this in 1976, the UN held the first Habitat conference in Vancouver. At this meeting, delegates from all over the world discussed the human settlements development. At this conference recommendations were made to establish a United Nations Centre for human settlements.

0:01:08:03-0:01:36:15

---

Establishment shot of  
UN

0:01:36:15- 0:02:14:23

---

Istanbul

0:02:14:23-0:02:27:21

---

Speech

“Turkey is delighted to host habitat II”

0:02:27:21-0:02:32:09

---

Media shots

0:02:32:09-0:02:37:24

---

Speech

“...and now Habitat II”

0:02:37:24-0:02:42:03

---

Song, habitat's logo on  
FIRE

0:02:42:03-0:02:48:14

---

Flags, logo,  
conference room

0:02:48:14-0:03:14:21

---

ED  
(2001)

In the year 2001 at the Special Session of the General Assembly, on Habitat II conference, it was clear that we're not making much progress cities are growing very rapidly, haphazardly, the situation in some cities to put it mildly unmanageable, if it continues the way it is. So the international community wanted it to have a more effective institution and instrument to advocate and promote the notion of a decent home for everyone. They decided therefore to upgrade this organization into a full-fledged programme.

0:03:14:21-0:03:48:06

---

Slums

0:03:48:06-0:04:06:11

---

ED

The United Nations Human Settlements Programme is really assigned with two main tasks. That is, adequate shelter for all and sustainable human settlements development.

0:04:06:11-0:04:17:11

---

OVERVIEW (guitar)

0:04:17:11-0:04:28:04

---

At mama Fatuma's  
house (security of  
tenure)

0:04:28:04-0:04:49:02

---

Mama Fatuma Talking

0:04:49:02-0:05:13:23

---

3 old demolition shots,  
bulldozer

0:05:13:23-0:05:25:13

Farouk Tebbal

What is lacking for them to be full-fledged citizens of the city, is to be secured. That the plot of land or the house, or the contract they have with the owner is secure, that they are not under a demolition squad, that tomorrow, they will be evicted. Having said this, and if they are secure, we know and it has been proven, that then, slum dwellers will become active in the production of the city, they will invest in the improvement not only of their own house, but also of the environment they are living in.

0:05:25:13-0:05:58:04

Room, man showing  
map

0:05:58:04-0:06:08:12

Mama Fatuma and  
other man talking and  
participating in  
kiswahili

0:05:58:04-0:06:22:05

Paul Taylor

The campaign for urban governance operates on the principle that we have to try and include as many people as possible in city governments and that means particularly finding ways of including the less well off; the poorer sections of the population. Those who are normally disregarded, are often disregarded by city governments. So what we do is, we advocate for the principle that inclusion and participation is a good thing.

0:06:22:05-0:06:52:02

India, music, close up  
of a brass made  
container for holy  
water



0:06:52:02-0:07:03:03

---

Conference,  
Sustainable Chennai

0:07:03:03-0:07:30:02

---

E.D

It will be very difficult to provide or to be able to make sure people access a decent shelter, if you do not have democratic governance of the cities themselves. Participation of women, of the youth, of the aged of the broad spectrum of people who make up a city.

0:07:30:02-0:07:50:06

---

Garbage shots of India

0:07:50:06-0:08:18:18

---

Chinese music  
interlude

0:08:18:18-0:08:30:07

---

European people  
walking, the kiss,  
people in africa,  
family in the  
beach. Technical  
Cooperation.

0:08:30:07-0:08:52:00

---

Daniel Biau

Right now we have something like 50 international experts away from Nairobi, and approximately 500 national experts employed by Habitat. And we are working in approximately 60 countries with different sizes of projects. Projects can go from a few 100 thousand dollars to a 100 million dollars.

0:08:52:00-0:09:13:04

---

Building, slums

0:09:13:04-0:09:34:03

---

Alioune Badianne

We are working currently in about 35 countries in this region; both in Africa and in the Arab State and mainly what we are doing is advancing the ideas of the campaign and negotiating with governments, negotiating with local authorities as well, civil society and the different groups that have a stake. And those groups are the urban poor.

0:09:34:03-0:09:57:17

---

Fortaleza shots Brasil

0:09:57:17-0:10:18:00

---

Jorge Gavidia

Right now we have operational activities in five countries. We have started some of them anew. We are active in Mexico, Chile, Brazil, Colombia, Ecuador, Jamaica and Panama. The projects cover the whole spectrum of human settlements activities. In two cases, a case of Mexico and Colombia, we have what we call umbrella projects.

0:10:18:00-0:10:45:14

---

Afghanistan images

0:10:45:14- 0:11:07:20

---

Toshi Noda

At the moment, we are quite active in Afghanistan in implementing a lot of projects by getting a contribution from the EC, World bank, Japan, etc. and the main project is related to shelter reconstruction and provision of water supply and waste or disposal issues.

0:11:07:20-0:11:34:24

---

Moroccan music  
interlude

0:11:34:22-0:11:44:24

---

Dry areas

0:11:44:24-0:12:00:13

---

Kalyan Ray

In the rural context, a tap which is available within a few meters may be quite adequate for people who've been accustomed to travelling long distances in the past. In urban areas, you see one toilet unit may be serving many people.

0:12:00:13-0:12:19:16

---

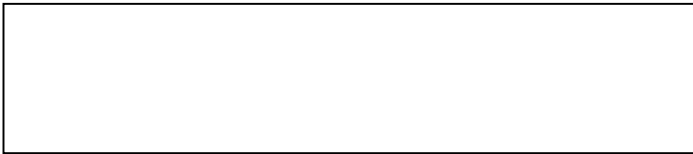
Water related images,  
people waiting for  
water



0:12:19:16- 0:12:40:05

---

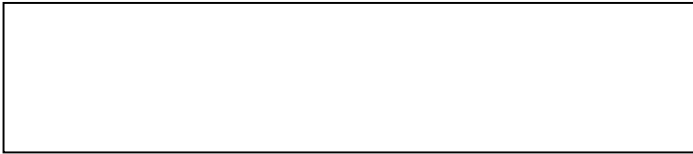
Music interlude,  
young man singing  
accompanied by drums



0:12:40:05-0:12:50:04

---

Kids running, woman  
entering a house,  
introduction to women  
and housing, micro  
financing



0:12:50:04-0:13:10:08

---

Lucia Kiwala

We have a programme which directly suits into the slum upgrading initiative which is entitled 'Empowering Women Urban Entrepreneurs' through housing development and land rates.

0:13:10:08-0:13:26:05

Women in India, microfinance, african women helping to build

0:13:26:05-0:14:09:07

---



Musiime

Women are overwhelmingly impacted by HIV/AIDS. One, they form more than 50% of those who are infected. Number two, they are the majority of the caregivers, and number three, when it comes to looking after the children, wherever you go, you find that it is usually women networks that are involved in looking after the orphans and children who are left behind.

0:14:09:07- 0:14:34:10

---

HIV play

“Do you think you can live with people who are HIV positive? No, I can't hear you. No!!No!! tire or rope, the choice is yours. I can't choose a tire or put a rope around my neck. I have the right to life and I will help you to relate it. Commorades? Do you allow him to speak? No!! give him a chance, let's hear what he wants to say.

0:14:34:10-0:14:59:08

---

Krishnan

So we are trying to make use of the resources of young people in trying to fight the issues like crime delinquency, HIV/AIDS and unemployment

0:14:59:08- 0:15:10:16

---

Shots of young people

0:15:10:16- 0:15:24:10

---

Music interlude, man going round in circles

0:15:24:10-0:15:32:16

---

Vegetables, fruits, intro  
food security

0:15:32:16-0:16:04:19

---

Don Okpala

It is to improve food security that we also emphasize or focus on rural-urban linkages because you realize most of the food is at least still produced in the rural areas. Unless you have the facility, infrastructure facility to bring this food into the city, in addition to having the facility to distribute it within the city, these promote food security.

0:16:04:19-0:16:37:09

---

Market shots, ends in a  
bulb fade in

0:16:37:09-0:17:07:06

---

Music interlude,  
muslims shaking sticks

Driving, Langa Langa

0:17:07:06-0:17:15:11

---

0:17:15:11-0:17:32:17

---

Woman

“We are doing cleaning up here and each group have got it’s own project”

0:17:32:17-0:17:37:14

---

Discussion groups

0:17:37:14-0:17:43:08

---

Sudra

we organize the regional capacity building strategy workshops. In these workshops we bring both the manside of capacity building. This means local governments, central government agencies, NGOs and other civil society representatives and to bring the supply side. That means training institutions and also donors and other assistance agencies interested in working together towards common goals

0:17:43:08-0:18:16:02

---

Discussions, people, meetings in french

0:18:16:02-0:18:40:03

Nefisse B.

The Global Urban Observatory is in charge of a big package of the monitoring programme, revolving around both Habitat agenda indicators. Monitoring the progress with the habitat indicators, and these are indicators are grouped into six. One is regarding the urban environment, the other regards shelter and basic services and of course social and economic development, and governance and international cooperation.

0:18:40:03-0:19:16:20

---

25 sec

0:19:16:20-0:19:41:19

---

Jane N.

On the public front we make sure that the public are aware of human settlements issues through the media and the public and they know the statistics related to urban issues and human settlements issues. We make sure that our constituents including local authorities and the governments are also kept informed on human settlements issues as well as UN-Habitat's activities in that area.

0:19:41:19-0:20:05:10

---

Reconstruction and  
Reconciliation

0:20:05:10-0:20:11:06

---

Destroyed homes

0:20:11:06-0:20:31:23

---

Dan Lewis

Our objective is to get in as early as possible, to work with humanitarian relief factors in order to attempt to guide the investment of humanitarian capital in a way that provides more solid foundations for longer term development activities.

0:20:31:23-0:20:50:01

---



Afghanistan images,  
building, water pump, water

0:20:50:01-0:21:31:03

Music interlude

0:21:31-0:21:41:06

Men and women sitting,  
learning, children in classes  
clapping

0:21:41:06-0:22:34:07

Probably ED in between  
images talking about the  
future

...the problem of managing the cities just changes forms but they are there always with us. Whether you look at safety, whether you look at health of cities, whether you look at the education of the city dwellers, the vitality, the economy of the city, employment, and livelihoods. So it is a programme that is a long-term programme. I think it is a programme that will exist as long as human beings exist.

<b>ANEXO2 : LA PROPUESTA PRESUPUESTARIA</b>	<b>2003</b>	<b>Proposed</b>	<b>Budget</b>
Chapter of Expenditure	<i>Ongoing</i>	<i>One-off activities</i>	Total
<b>Temporary Assistance</b> <i>-local web editor</i>		4,500	4,500
<b>Consultants</b> <i>-website and database programmer</i>		18,000	18,000
<i>-transfer of data from old website design to new design</i>		4,000	4,000
<i>-translation of main website pages into French/Spanish</i>		10,000	10,000
<i>-desing/layout support especially for events</i>	20,000		20,000
<i>-editing of specialist articles (e.g. language or technical)</i>	18,000		18,000
<i>-build up photographic library</i>		11,000	11,000
<i>-world habitat day:global press representation</i>	10,000		
<i>-general press work by journalists</i>	12,000		
<i>-consultant media training workshop</i>	1,000		
<i>-proposal for governance toolkit with TUGI/UNDP collaboration(media)</i>		5,000	
<b>UNV</b> <i>-continuation of contract – provides editorial support</i>	46,700		46,700
<b>Overtime</b> <i>-reproduction/dissemination during major events</i>	6,000		6,000
<i>-general press activities overtime</i>	2,000		
<b>Official Travel</b> <i>-investigation re main UN Agency publication policies/strategy</i>		10,000	10,000
<i>-marketing and book fair attendance including for information offices</i>	20,000		20,000
<i>-gather material on technical cooperation e.g for annual report</i>	15,000		15,000
<i>-world habitat day y similar incl. book launch</i>	35,000		35,000
<i>-training and meetings by ISS staff</i>	42,000		42,000
<i>-UN HQ staff travel to provide</i>		11,000	11,000

<i>records management advice</i>			
<i>-Goodwill ambassador</i>	10,000		10,000
<b>Travel for non UN-HABITAT staff</b>			
<i>-WHD-winners of scroll of honour</i>	25,000		25,000
<i>-GC:journalists travel</i>	10,000		10,000
<b>Contractual Services</b>			
<i>-establish and maintain mirror site fast response</i>	3,000	7,000	10,000
<i>-redesign website</i>		20,000	20,000
<i>-develop new intranet</i>		20,000	20,000
<i>-promotional materials incl. Films, poster, t – shirts etc.</i>	20,000		20,000
<i>-printing and dissemination of publications</i>	65,000		65,000
<i>-hotels/press material for media work</i>	15,000		15,000
<i>-BBCfor live co-production</i>		10,000	10,000
<i>-joint UNEP journalist wokshop Asia</i>		10,000	10,000
<i>-heart and soul soap opera</i>	10,000		10,000
<b>Gen . Operating Expenses</b>			
<i>- telecommunications</i>	15,000		15,000
<i>- maintain video editing room</i>	5,000		5,000
<b>Equipment</b>			
<i>- Video equipment</i>	5,000		5,000
<b>Supplies and Materials</b>			
<i>-stationery</i>	7,000		7,000
<i>-Video materials</i>	15,000		15,000
<b>Other:</b>			
<i>- annual subscriptions</i>		32,000	32,000
<b>Total Expenditure</b>	<b>433,200</b>	<b>172,5000</b>	<b>605,700</b>

ANEXO 3

ENTREVISTAS REALIZADAS POR LA AUTORA (en Inglés)

**Interview with Jane Nyakairu-Chief, Information Services Section. 2ND JUNE 2003**

*Q. Advocacy requires a considerable amount of persuasion. How does UN-Habitat work on its public information campaigns?*

A. We approach this from various aspects. On the public front we make sure that the public are aware of human settlements issues through the media and the public and they know the statistics related to urban issues and human settlements issues. We make sure that our constituents including local authorities and the governments are also kept informed on human settlements issues as well as UN-Habitat's activities in that area as well as all partners who are responsible for implementing the Habitat Agenda.

We make sure that with every activity or programme that we start that there is an information aspect to it. For instance, UN Habitat signed a Memorandum of Understanding with Nairobi here in Kenya on a slum-upgrading project and there are several aspects on the information on this. So we make sure that the beneficiaries are informed of how this will implicate them. We make sure the donors are informed of the progress of the projects and the successes of that project. We make sure all the local authorities and all the implementing partners that are involved in this project are kept up to date and we also do research to make sure that the work in this area for instance, in slum upgrading is brought to this projects so that we can replicate the best practices and in that way, everybody is kept informed on the successes of the issues, of the statistics, relating to human settlements issues.

Another aspect is one of the activities that we do is hold journalists' workshops and in that way we have a chance to inform the people who are the front-end to the public, the media

and the press, to have them informed of trends in human settlements issues and it also gives us an opportunity to learn on how best to present the work that we do on human settlements issues to the public. On another front, we exploit new technologies such as the internet, to make sure that on our websites and in all our publications be they electronic or print, that we keep up to date, we keep our publics and our constituents up to date with issues related to the human settlements. And in particularly with the problems and issues that need to be addressed thereby mobilizing support in order to address these issues. So these are some of the areas in which we go, we advocate for improvements.

***Q. How does UN-Habitat plan to support the role of information in making the organization a center of excellence?***

A. We start this internally. First of all, in order to become a center of excellence, we ourselves internally have to be experts in the area of human settlements. So the way we are doing this is that, particularly in this year, we are setting up a central information depository which allows our staff, wherever they are whether in headquarters or anywhere in the world, to have easy access to research and information on the current trends in the human settlements area. So this will be done in our by the development of an intra-net and also in the establishment of a physical library that will be support to staff but also to our key stakeholders. So that we have access to the latest information on human settlements.

Then going on outside, we have our key constituents who include researchers, the students, local authorities, implementing partners, governments and so on. And what we do here is we try through our electronic publications and though print publications to make sure that these key constituents have easy access to the latest, accurate and current information, which is pertinent to their needs in the right place at the right time. Either via through the intra-net or the inter-net or if they don't have access; some of our developing countries don't have access to such facilities, so through CD-ROMs, through print publications through depository libraries. So we try to find out what are the informational needs, where do they need the information, when do they need it and why we try to make information

accessible to them, so that they recognize UN-Habitat as the center of excellence, and that they have easy access to such information.

***Q. One of the most important developments has been web-based dissemination, how does UN-Habitat plan to use the web, the inter-net and the intra-net?***

A. So I have alluded to the intra-net already. Currently UN-Habitat does not have a central base of information relating to human settlements. So one of the major projects that we are working on now is to develop this intra-net to make this information accessible and we are soliciting all staff and all sections to provide us with a list of all their requirements for what information originating from their units and sections so that it be shared widely. On this intra-net also will allow us to share institutional memory because right now the information is very much decentralized and in each person's office but we don't have it centrally.

I mentioned the library we're setting up, again, this will be another resource and it will also....our intra-net will also allow us access to electronics' subscriptions to the latest information that is available from researchers and it will be available to all staff. So that is one development of the intra-net which will allow us to have very up to date information and this does not only include information that we need for research on human settlements our intra-net will also be used to provide precision information like project information, nation reports, the Executive Director's speeches and statements which actually from the policies of the organizations so that all the staff within UN-Habitat can easily work and become more efficient whether it's to do with research, whether it's to do with setting up a project, or whether it's to do with accessing budgeting information. So whatever information that is needed for staff's work will be easily available in one place.

With regard to the internet, we currently have a web-site and the effort that we are making to improve this website is to change the information architecture or the way that the information is presented. So that it is focused according to the readers' or the visitors' needs. So if you are a researcher, you can find it, if you are an NGO, you can easily find information, if you are a donor, you can easily find information on how UN-Habitat is

spending money in the area of human settlements. We're also trying to make our website more international by translating. So we're looking to translate a lot of the material on the website into the main languages so that people from French speaking, Spanish speaking countries and other languages that are used by the governments, the member states and other states can easily find information in the language that they use. So in that way, we're improving information to our publics. So those are the areas that we're improving on the website. I should say that on the website as well that as well as giving information, we collect information about our visitors to the website, so that we know what their information needs are.

**30TH MAY 2003**

**Interview with ANNA TIBAIJUKA- Executive Director, UN-Habitat**

***Q. What's the mission of UN-Habitat, the major problems of the world that UN-Habitat is trying to address and it's significance and its relationship to these major problems?***

A. The United Nations Human Settlements Programme is really assigned with two main tasks. That is, adequate shelter for all and sustainable human settlements development. That means to be able to assist the member states to promote the notion of sustainable settlements, cities, and towns. So these are the main objectives. Everybody to have a decent place to live and to have a decent city or town or village in which to live. This is the mission.

***Q. Can you say a bit about the background, why UN-Habitat was elevated, what are the major issues that are confronting people in this century, and how UN-Habitat's elevation is going to address that problem.***

A. Since the 1972 United Nations talk on the human environment, the notion that we need an international body to promote adequate shelter was clear from 1972. But all this period...and the old Habitat called the Center was established finally in 1976, has been around for about 27 years. But in the year 2001 at the Special Session of the General

Assembly, on Habitat II conference, it was clear that we're not making much progress cities are growing very rapidly, haphazardly, the situation in some cities to put it mildly, unmanageable, if it continues the way it is. So the international community wanted it to have a more effective institution and instrument to advocate and promote the notion of a decent home for everyone. They decided therefore to upgrade this organization into a full-fledged programme.

***Q. What is to become a full-fledged programme both in terms of legitimacy and being able to garner funds and more attention and so on?***

A. A full-fledged programme of the United Nations means really that it reports directly to the General Assembly, it is governed by a subsidiary organ of the General Assembly, it is mandated to undertake much more broader programmes than before, and what is more, it is able to sit in all the co-ordinating meetings of the United Nations family agencies including the Bretton Woods institutions, the world's aid organizations and others to be there to speak for shelter and human settlements which was not possible before. Because really before you had an administration package like a research department of a university generating some knowledge which might or might not be taken up. But when you are a programme of the United Nations, then you have a mandate not only to design things, but also to disseminate them, to encourage member states to take them on board, you know, in some areas even where you require to promote what we call standardization of the things that need to be done. So, that's what it means. Ability to do much more work. To be more effective.

***Q. Since you have been the Executive Director of UN-Habitat, the budget of the organization has doubled. Can you tell us more about the financial needs of the organization?***

A. As you know like all UN agencies, of course member states have to make contributions to run the organization. And with senior responsibilities and expanded mandate, it was clear that you need core staff and core funds with which to do this work. So, the budget has gone up accordingly, and member states have now confidence that the organization is on the



right track that the management is in place; before there had been managerial problems which have been fixed. So it is against this background that we had a smooth meeting of the Governing Council plus also increasing awareness that we don't have time to talk about problems, we just have to go out there and do the work.

***Q. The overall strategic vision of UN-Habitat, the normative global campaigns and the programme of implementation and financing. Tell us more about that.***

A. Actually what I have done is not really something new. It was there right from conception. Except that the investment dimension really was just a sleeping beauty. It wasn't ever invoked. But the notion of providing adequate shelter for all without investment capability is not realistic. So, what we have done really is brought to the fore the importance of this particular pillar of work. That is not enough to go around talking about Best Norms and Best Practices, but it is equally important when people are convinced that indeed this is the way to do things, then you assist them to leverage funds with which they can do what they have now accepted. Technical co-operation is of course very important because in the developing world where we focus most of our work, there is the need for capacity building. So, at the moment, we're now trying to improve the capacity of city governance, the capacity in the construction industry in general, for example, low cost housing, slum upgrading. All these things first of all, they require good policies; that is the normative work we do. They require capability and expertise, that is the technical assistance and they require investment. Therefore directly by the people who have funds, not necessarily us as the UN agency; we are not really the money people, but the financial institutions, the private sector, the bilateral donors, the government themselves and the people themselves.

***Q. What is the rationale behind the normative campaigns over governance and over security of tenure?***

A. We have two main campaigns we're running here to promote our work. The first one is of course like paving the way in which adequate shelter can be provided. The notion of

home security or secure tenure. The notion that it is a human rights approach type of way of looking at things. Because unless you believe that everybody is entitled to a decent home, you are not going to go around giving resources for people to access a decent home, you are not likely to put up policies which will make sure that everybody has a decent home. For example, you can look at the case of women, for example, you still have many practices which discriminate against women. For example, widows cannot inherit a house, they cannot inherit land. You may get a child has no entitlement to property. So how can you own a home when you are not even entitled to own property? So we have a campaign which is promoting what we call the 'Security of Tenure', but it also covers the broader spectrum of society, like discouraging governments and city authorities from evicting people from unplanned settlements you know, squatter settlements. And not that we want to promote urban chaos, but because we said we need adaptive policies.

People come to cities, they are coming too quickly, they find themselves in unplanned settlements, so the best thing is to dialogue with these people, talk with these people, sometimes move them, but in a democratic way. With registration and understanding instead of sending the city askaris very early in the morning, the militias, to come and raze down their huts and their shacks where they live. You know you have to dialogue with these people so this is one campaign we're saying that we see the urban poor as an asset not as a liability. And we do not think that any government that does not broker a partnership with these people is going to solve the problem.

People actually solve their own problems, the urban poor take care of themselves unless there is a crisis. That is when you have to come in with assistance. But ordinarily, they are decent people, law-abiding citizens struggling to make a living, so, they have to be supported. That is the nature of our campaign; the first one. The other one of course is about capacity building; good governance. It will be very difficult to provide or to be able to make sure people access a decent shelter, if you do not have democratic governance of the cities themselves. Participation of women, of the youth, of the aged of the broad spectrum of people who make up a city.

***Q. The Habitat agenda is a partner's agenda. Can you say something about that?***

A. The Habitat programme itself is dealing with people and their homes, where they live, and their cities. So you cannot go very far by pretending that you are going to fix all these without involving people themselves. So within the United Nations system, it is actually called a 'partnership programme' and above all, we also have a special for local authorities, city mayors, councilors, and community leaders. So the Habitat Agenda itself can only be delivered by the people. If you want a beautiful Nairobi, it is only the people who live in Nairobi who can decide to make it a beautiful place. If you want to have a safe city, it is the people who have to be vigilant, who have to make sure that they do not tolerate anti-social behavior; you know to have a culture of peace, a culture of prosperity, a culture of tolerance. All these things can only be done by the people themselves. That is why we approach, try to implement this programmes through partners.

***Q. Could you tell us about UN-Habitat's work in the field of post-war reconstruction?***

A. Definitely, since we are dealing with secure home for everyone and safe village or town or place to live, what conflicts and disasters do, is they destroy these homes. They destroy these settlements. So it is very clear that we normally are very much heavily involved. We are actually reconstruction agents of the UN by the nature of our mandate. And we have developed a considerable expertise in this regard. In war-torn, conflict-torn countries like Somalia, Kosovo, Afghanistan, Iraq, DRC, Canada, everywhere. It is within our expertise and mandate also to try to see how then we can restore safety, tranquility in these afflicted societies. So post conflict reconstruction is indeed one of our core business.

***Q. How do you see UN-Habitat in the future and in particular, how does UN-Habitat future connect with the future of the ordinary person?***

A. I think that the future of Habitat you could say, it has just started actually. As we said, the General Assembly has just realized that this undertaking must be reinvigorated, give greater strength and more recognition and profile. But as said, Habitat is a programme that

will always be with us, because human beings will always be there, will be living in cities, will always be looking for houses. It is the programme, which does not go away because the country is developed. You find that cities also have a life cycle, sometimes even the developed countries. A city like New York has its set of problems, London, Tokyo, what have you. So you find that it is a programme which has to be vested in the people themselves. It is very important. So it is not a programme, which is about to wind up. Because even with economic development, the problem of managing the cities is in fact just changed forms but they are there always with us. Whether you look at safety, whether you look at health of cities, whether you look at the education of the city dwellers, the vitality, the economy of the city, employment, and livelihoods. So it is a programme that is a long-term programme. I think it is a programme that will exist as long as human beings exist.

**Interview with DANIEL BIAU- Deputy Executive Director & Chief, Regional and Technical Cooperation**

**Nairobi, Kenya**

**11TH JUNE, 2003**

*Q. Can you tell us your name and what you do?*

A. My name is Daniel Biau, I'm the Deputy Executive Director of Habitat, and also the Director of the Regional and Technical Cooperation Division, and I've been with Habitat for the last 15 years in Nairobi.

*Q. What are the major objectives of UN-Habitat's technical cooperation activities?*

A. Our technical cooperation has two main objectives. The first one is to promote policy reforms in housing and urban development policy, consistent with international agreements. And our second objective is to build capacities in developing countries so that these countries are able to implement these policies and reforms. So these two objectives go hand in hand; policy advice, policy reforms on the one hand, capacity building on the other hand.

*Q. What are the links between normative global activities and operational local activities?*

A. In fact Habitat has two main mandates. Number one is to promote global policy which results from inter-governmental discussion and number two, to work in the countries, in the cities, to improve human settlements at the local level. And these two mandates have to complement each other. What we design at a global level, should be implemented at the local level, what we learn at the local level, should be fit into the global policy dialogue, to get international agreements. So there is a very close relationship between what we do in terms of global policy and what we do in terms of local implementation. And this in fact is one of the main specificity of Habitat in the UN system, to have these two sides of the development process under its own control.

***Q. How many technical experts do you have in field programmes and which countries do you work in?***

A. Right now we have something like 50 international experts away from Nairobi, and approximately 500 national experts employed by Habitat. And we are working in approximately 60 countries with different sizes of projects. Projects can go from a few 100 thousand dollars to a 100 million dollars.

***Q. What is the budget and how do you get your funding?***

A. So for technical operation, we don't have a budget allocation at the beginning of the year. We have to negotiate our budget on a case by case basis, at the country level. So this means that our budget varies from one year to the other. In recent years, our budget has been around 50 million US dollars per year, but this has been evolving between 30million and 80 million according to the years. This budget as I said, is to be negotiated. Habitat is not a funding agency; so for each project, we need not only a government which is the recipient government, in developing countries, but we need also a funding agency which could be multi-lateral, bilateral, which could be in some case, a government itself and so we have to build; we have not only to design the project, but to build the final show set up for this project which is one of the difficulties of our job.

***Q. How do you share the experience in order to harmonize with partners more widely?***

A. The sharing of experience is mostly at the regional level. We have three regional offices, one for Africa and the Arab states, one for Asia and the Pacific, one for Latin America and the Caribbean. Each of these regional offices has a regional mandate which means they not only implement operational activities in different countries, but they are supposed to learn from these projects to organize ministerial meetings at the regional level, to have a regional data base, regional publications, regional State of the World Cities Report, etc. To make sure that the region as a whole is interested in Habitat and learn from the Habitat experience. This is the main dimension of our work, then from time to time, it reaches the

global level which our meetings are mostly in Nairobi or during the World Urban Forum where all countries, all partners are invited to share their experience. But the starting point is regional.

***Q. You mentioned a little about the difficulties. Which are the difficulties you have?***

A. The main difficulty is financial. Of course because we're not a funding agency, we're not the World bank, we're not a regional bank. So for each of our projects, we have to mobilize resources and sometimes it can take a lot of energy and effort and our experts have a lot to do in technical terms and on that issue, they have to do this financial mobilization. This is difficulty number one. Difficulty number two is to find the proper experts, qualified experts, because we deal with issues which are quite complex. For instance, slum upgrading is a very difficult topic, a very difficult subject in the development agenda. Therefore, we need to find very qualified staff and with a lot of experience. That is the second difficulty. I would say these are the two main; financial and human resources.

*Q. Why are slums such a major issue and how do they fit into the MDGs?*

A. We all know that this is called the urban century. The figures are there. Today,, about ½ of the urban population is living in slums, and if you look at the urban population in the South, it is about one-half. The recent numbers we have about the number is more than 900 million people are living in slums today. Basically, 90% or 45% of them are living in cities in the slums. The MDGs as we call them the ‘Millennium Development Goals’; they are eight. All of them are dealing with poverty directly or indirectly. The one dealing more directly with slums is the MDG on environment sustainability. In which one of the targets or sub-goal if you may wish, is improving significantly the lives of at least 100million slum dwellers. You remember I said a little bit less than 1 billion are living today in slums and the goal or the target is only improving the life of 100 million or more if possible. That is a bit more or less about 10%. It may sound a modest goal, it may sound ambitious, depending on the perspective you look at it.

*Q. UN-Habitat has worked over the years on a strategy to help slum dwellers, which is based on security of tenure. Give me the rationale and the background of this problem and why you arrived at the conclusion of Global Campaign of Security of Tenure.*

A. I will maybe give you three dates. One is 1996 where in Istanbul during the Habitat II conference, Habitat agenda was adopted and one of the issues, one of the programs of the habitat agenda that was adopted was Shelter... adequate shelter for all. The second date I'd like to give you is 1999. To implement or to translate this program into an advocacy instrument. The global campaign for security of tenure was adopted by the 18th commission of Habitat. The third date is precisely September 2000, when the 182 heads of states in governments adopted the MDGs and adopted their targets about improving the lives of slum dwellers. I see that as a very logical sequence. We had the political decision, we had the instrument, and now we have the overall umbrella, an overall political decision by heads of state of governments. The MDG came as a fantastic boost to the campaign that



was already on its way. It started in a number of cities like Mumbai very well known for the number of slums and slum dwellers: more than half of the population. Also, Durban, South Africa. South Africa because it is one of the countries that have one of the most progressive constitution related to housing rights. We then started to implement the campaigns. I see the campaign, as a fantastic basis to carry this MDG target on slums, but not alone. The other campaign on Urban Governance will provide the synergy to create the appropriate background and setting in the cities so that the target will be implemented. And I see all the other activities of the UN –Habitat starting with the issue of the media; information, but also the issue of water sanitation. Other activities are carried out in UN-Habitat, to converge around the Security of Tenure campaign, to implement this target, and to this goal of MDGs.

***Q. What is Security of Tenure, its importance in terms of methodology?***

A. Well...you are right. We could have used many entry points to the improvement of the lives of slum dwellers. Providing them with access to water, sanitation, which will be eventually, what they will get. But, we have seen that the best entry point or maybe the only entry point will be first of all to assure that slum dwellers will not be evicted. That they are sure that they'll be staying in the place that they are provided for, of course, they are not facing any serious risk. Otherwise, we think that the best way in most of the countries of the world, is to consider slum dwellers are there, they are contributing to the life of the city, they are providing with important sometimes unfortunately cheap labor, and they are citizens of the city. What is lacking for them to be full-fledged citizens of the city, is to be secured. That the plot of land or the house, or the contract they have with the owner is secure, that they are not under a demolition squad, that tomorrow, they will be evicted. Having said this, and if they are secure, we know and it has been proven, that then, slum dwellers will become active in the production of the city, they will invest in the improvement not only of their own house, but also of the environment they are living in. so, this is the entry point that triggers all the other actions I've mentioned that will improve eventually the life of slum dwellers.

The campaign is entering through that entry point, but it is advocating a number of other things. We think that the campaign is successful in a country. This campaign for Security of Tenure, if there is a political will that recognizes what I'm saying that something reasonable. If there is also, and this is a cardinal issue; if there is also an organized network, organized communities, which can dialogue on their own issues. Issues that they are interested in and if there's a will and partnership among all stakeholders including the private sector, including international community, including donors, and the campaign brings everybody together. Debates on these issues, come with a action plan and when the action plan, when a number of scenarios are agreed, the campaign is launched which is basically recognizing officially that the agreement has been reached and then there is a need to move forward under a spell of time that is decided by the country to improve actually the lives of slum dwellers.

***Q. A concrete observation of Bombay. What Security of Tenure did.***

A. Bombay is a very good example, and we know what happened in Bombay 4 or 5 years ago before the campaign was launched. There was a need for this urban transportation system. It's the railroad. A. Bombay is a very good example. 4 or 5 years ago, the city of Bombay decided to improve the transportation system. Well, basically, it was to make sure that the railroad that was crossing through a huge number of slums could commute at a reasonable speed to be cost effective. They started evicting slum dwellers that were living not far from the railroad, with the number of accidents. But they did it in the beginning in a non-concerted way and they evicted people violently. There were demonstrations, there was opposition, and they did not actually move forward. The campaign came and we brought everybody together. I must say in the case of Bombay, that there is good and long history of community mobilization. They were already in discussion with the authorities. But the campaign has probably given the right background so that the city authorities, the railroad authorities, NGOs and the communities..able communities themselves, come together and decide, okay..., we are in danger, we agree that we are not enabling Bombay to grow normally because of the problem that we are posing to the railroad system. And

they went through a process whereby thousands of people living in the first meters, near the railroad, have been relocated. Saving schemes have been developed, micro-savings communities have organized, women have played a fantastic role; they are very good in these micro-saving schemes and populations have agreed spontaneously to take down their houses because they were relocated first in the provisional camps and then in normal full-fledged houses and this is one of the good examples that we can give of the outcomes of the campaigns. But there are many others.

I can name for instance, the Philippines where the campaign has triggered a number of interesting initiatives. One of them I would like to mention, is that, when we were there launching the campaign, there was a signature of agreement between cities and slum dwellers who were to be relocated. Cities providing with land under given conditions to slum dwellers that are living in very risky areas. But also at the same time, the government, the president, took an executive order making all idle land, all public idle land that was not used for ten years, available for what they call 'Socialized Housing' which is basically dedicated to the urban poor. We see the campaign as something that triggers a mechanism, and then the country, the partners. It is something that's owned by the country; we're just there to contribute, to create the environment, and things move forward under the implementation and action plan which means changing what has to be changed in the existing laws, in the existing norms, but also capacitating the partners, cities, slum dwellers, other partners, but also providing with funds. Because when donors see this process moving, they are more and more interested, and they come in.

***Q. City alliance and city without slums have a close link. Tell us about that link.***

A. Of course yes. It is not by accident that the activities of the campaign and the cities alliance are moving together for instance, as soon as the campaign has been launched in Bombay and in Durban, city alliance has founded a pro-poor campaign grant that is capacitating the slum dwellers. Using the experience in these two cities, we are trying to work out something that will be shown to others. But also very importantly, the activity we are carrying, is to bring the cities, the slum dwellers, to propose a citywide slum upgrading

program that will by the other day. I'm not saying in one year or in 5 years. Depends on the country or on the city that will eradicate the slums. Please let me make sure that I'm not misunderstood. When we say eradicate the slums, that does not mean evict slum dwellers and say oh...the city is now cleaned up of slums. No! Eradicating the slums is reconverting or making the slums, upgrading the slums so that they become decent living neighborhoods for the slum dwellers. As it was said by our Executive Director, get rid of slums but not of slum dwellers. I think this is important and the city alliance is financing a number as you said. Citywide programs start taking place in different cities, in different countries, so that we can reach this objective of improving the life of 100 million slum dwellers by 2020.

A Well...it is quite natural that we are very closely linked to the city alliance programs because of them advocating and proposing programs and grants to give to the cities and give to the partners in the cities their appropriate tools, instruments to be able to upscale whatever programs that are taking place in one slum or part of the slum at the city level. We saw it in Bombay, we saw it in South Africa in Durban, we're seeing it in many other cities. The objective is that by 2020, we'll have reached that goal. I'm confident if we use that, if we use this exercise that we are carrying with a number of cities, we'll bring the necessary tools all over the world where similar practices or similar experiences can be carried out. This is what we're doing along with the city alliance.

***Q. What is the future (where have you launched and where are you planning to launch)?***

A. I would answer this question but I would relate it to some important notion that I have developed which is fighting forced evictions. The campaign is proposing a number of activities to be carried out. The MDG is aiming to improve the life of 100 million slum dwellers. In that, as said, the MDG is fitting or the MDG is in line with the campaign. But what the MDG doesn't say because it is one single sentence, but what it implies on the other hand, we need not to worsen the living conditions of slum dwellers. And the campaign is first and above all, about against forced evictions. It is fighting forced evictions, illegal forced evictions. Because we think that if you improve the life of a number of slum dwellers on one hand, but if you evict others, you may basically end up

with no result at all. We are working out on the prospective campaigns with our regional offices. In Latin America, there is an interesting approach.

Our regional office has in relation with us, created a regional action committee which carries the campaign at a regional level and wherever they see a country ready; because they would see that these three conditions: political will, partnership, and community organizations are available, they propose that the campaign is launched, or they ask the countries if they want the campaign to be launched in their countries. In Latin America we're expecting the next launches to take place in Brazil during World Habitat Day; and possibly at the same time it will be taking place also in Peru and Mexico, or maybe just a little bit later. Here in Africa we're working on a campaign launch in three countries again. In Senegal, Burkina Faso, and also Uganda where we are carrying another activity which is 'cities without slums', which is very close to the campaign. And in Asia, we have launched recently the Phillipines, but we are working on launches to take place or campaigns to be carried out in Thailand. The government is carrying a number of very interesting programs. This new housing policy is very promising, so we are discussing with the government the launch of this campaign in Thailand, in Cambodia and possibly in Indonesia. A lot with other countries. I want to finish with one mention. There is a campaign that's recently been launched in Namibia and this campaign has been carried out basically by the government and the slum dwellers and the NGOs and the civil society with minimum backup from Habitat. I see many countries being able to do that. Provided that they convey the principles of the campaign. The campaign is theirs; it's not ours. Many countries can volunteer provided that these principles are considered. The campaigns can be launched I would say, in many more countries than the ones I've mentioned in the next 2-3 years. We would like by 2006; 10 years after Istanbul, we would like to have a consistent, quite important number of countries that have launched the campaign, so that we can really hope that the MDG target of 100 million slum dwellers by 2020 will be reached.

***Q. Definition of security of Tenure.***

A. There are various definitions of security of tenure. It is not one single option. And this has clearly been explained in our concept paper and we see security of tenure of course as being the ownership of property. But leasehold could be, if the agreement is clear and it could be a very good security of tenure. And in developed countries, millions are renting a house without fearing any eviction. Because they have rent leases that clearly spell out what is the relationship between the owner and the tenant. In many countries in the South, ownership isn't the only one and individual ownership isn't the only one. We also have communal or customary tenure systems, which are very, very important to consider. In order not to break the traditional relationship of the population to the land, or to the community. We believe that there are as many situations as there are countries. We would like that these situations, we call them 'innovative land tenure rights'. You can write it differently as a right or a custom rite. They have to be considered and it is the country, it is the proponents, it is the protagonists, they have to find which is best for them. We don't want to come with something that will devastate relationships that have been built for decades, sometimes for centuries among communities by coming with one single tenure system. There are many, and they should all be considered and the most appropriate will be chosen

**Interview with Paul Taylor-Chief, Urban Development Branch 29TH APRIL 2003**

*Q. What's the background to the urban governance campaign? Why is it s important to have a lot of governance campaign?*

A. There are a number of reasons, but I think the first important reason is that cities around the world, are not performing as well as they should. By performing, I mean that we are seeing growth in urban poverty, particularly in cities of developing countries and in cities in countries in transition. But it is also true that cities in the developed world as well, are experiencing deepening problems with poverty, with anti-social behavior, with violence in cities as well. And our analysis is, there is a common phenomenon at work here; and that is of exclusion of large parts of the urban population. Now, this problem is more extreme, probably in developing countries because of the scale of population growth in cities. Particularly but not exclusively due to rural-urban migration. A lot of population growth in cities is also due to the fact that you have a young age profile and then the young age profile causes the population to grow more quickly. But a product of this phenomenon of rapid city growth is that of exclusion. The people don't feel part of the city, that they feel they have no stake there. If they are from the rural area, they somehow feel in the back of their minds that they are going to return home at some point. Which is normal in other case. But also, what we are seeing in cities in both the South and the North, is the fact that many city governments don't act to make certain that people don't feel excluded. That they are included in city life, in economic life, in social life, in the cultural life. The reasons that they are excluded are manifold. Sometimes it is just sheer weight of numbers. Sometimes it's to do with the fact that city governments behave in a very bureaucratic, unresponsive way. They don't take special measures to make certain people involved. But sometimes it's even due to the fact that there are vested interests in cities. That cities have been captured by leagues which have no interest in meeting the needs of the worst off. So, our view is means have got to be found by which those who are excluded, can participate in city life, can contribute to city life, make cities better places to be, and if you don't do that, the

negative side is that people feel they have got no stake, they can be involved in anti-social behavior, they don't contribute to economic life in cities, and that is not a good thing.

***Q. What is the Urban Governance Campaign?***

A. The campaign for urban governments operates on the principle that we have to try and include as many people as possible in city governments and that means particularly finding ways of including the less well off; the poorer sections of the population. Those who are normally disregarded, are often disregarded by city governments. So what we do is, we advocate for the principle that inclusion and participation is a good thing because not all city governments believe this. Some adopt what we might call a technocratic approach. Whereby, it is believed that as long as you have efficient city administration, then all good things will come. Of course efficiency is good. Every city has to be efficient. But also we believe that the problems that are faced require more than that. That they require a political process of inclusion of all city residents in the city governments; and that's what we do in the good urban governance campaign. We state this is our analysis. These are the principles on which we stand, and then what we say is, this is how you can do it. And with the various tools, the various methods, there are various approaches, which can be used by which inclusiveness can be maximized by cities.

***Q Give us a brief history, the launching, and the projects you are involved in.***

A. The history is... let me describe the structure of the campaign. I think that's the easiest thing then I can relate to the history. The structure of the campaign is that we have a number of elements to it. One is, a debate on what we call the principles of the good urban governance. In our view, good urban governance is about inclusion, is about participation but there are a number of other values that underline that. Because a lot of people are confused about this term 'good urban governance'. So, in that debate, about the principles, we try to develop a worldwide consensus on what good urban governance means in practical terms and principles that should be followed.



*Q. Back to the principles.*

A. We believe in habitat that the most important principles underline good governance, are those of inclusion and participation. But there are a number of values that underlie those two principles. What we do is we promote a discussion of what those principles are, so that there is a worldwide consensus about what constitutes good urban governance. The second thing we do is, we advocate for those values. The principle means by which we do that is undertaking national campaigns so that countries can get a deeper understanding of the principles, and coming out of those campaigns, we have national action plans. And if you like, that represents the third stride which is to do with the capacity building and implementation of the campaign at national level. And these action plans can be implemented over a number of years. The fourth element is what we call in the jag on of habitat 'knowledge management'. Principally, that is how to do it.

How do you make good urban governance actually work? We have a number or are developing a number of tool kits. For example, we have a tool kit on how you actually do participate in your urban decision making. We currently are developing a tool kit on transparency in local governance. We are developing a tool kit on participatory approaches to budgeting in governance. We have produced a document on women in urban governance, because women are typically an excluded.., a large excluded group in our cities. We are producing on how you get children and young people involved in city governance. So, those are many of the tools and means by which we promote good urban governance.

Concrete projects on the ground, there are many things I could mention here. I think what I could mention first here is the fact that we have had launches in a number of countries, in Nigeria, India, the Philippines, Jamaica. In all of those countries we have action plans on which we are following up on. But in countries were we haven't had launches, we have many of the programs of Habitat, which incorporate the principals of good urban governance, and they are promoting those principles in their daily activities in those countries. Let me just give perhaps one example that springs to mind. In Kosovo, where we

are involved in reconstruction after the recent conflict, we have something there called 'The Urban Planning and Management Program'. This is introducing modern methods of strategic planning in to the municipalities of Kosovo. But when that is being done, they are applying the principles of good urban governance campaign of participation of residents in the production of those strategic plans. Of concentrating not only on economic growth, but addressing issues of poverty through inclusion of residents. This is just one example, I could bring out many more throughout the world.

In terms of history, yes, we have concentrated very much on national launches but we are moving into other phases now. What I see is, we are going to have a deepening debate on principles of good urban governance because what we are doing at the moment is promoting an index of good urban governance so cities can see how they are performing. And what I expect will happen as a result of that is, many more cities will say well....these are the principles you are promoting, these are the ones that we feel are particularly important, or these are the ones which you perhaps neglected to think about. And we think as a result of that, the introduction of this index, will see a sharpening of this debate on what good urban governance really means.\*In Nairobi\*, let me give an example on what is happening in terms of good urban governance in one of our particular programmatic activities, which is "safer cities".

There is a major crime problem here in Nairobi. Nobody denies that. Traditional methods of policing, traditional methods of criminal justice systems have not worked here, have not shown signs of working. Many things can be done in terms of improving the criminal justice system and those measures are being taken, and I think we are seeing signs of hope there. But essentially, what we've got to do is to embed within the population here in Nairobi, an idea that they are also responsible for their own safety, and this means when we are undertaking our safer cities activities that we will be involving the citizens of Nairobi in deciding what are the most important crime issues that they are facing, and what other things that they as citizens in these community groups, in the stakeholder groups, can do to address these problems of crime. And the root of all this, will be some increased concept or improved concept of citizenship. A sense of belonging, a sense of contributing to this city.

And we will be structuring our safer cities activities in such a way that the values of inclusion will be promoted, that the values of citizenship will be looked at, and that we will also involve the poorer citizens of Nairobi, those who are most affected by crime, although most of the publicity suggests that the poor citizens robbing the rich citizens. The reality is poor citizens robbing other poor citizens. That these people who are affected most, and who are the worst off in the city, are involved and that the leadership of the city government in deciding what are the most appropriate strategies and approaches to reduce this serious problem of crime in the city. We have an extremely good relationship with the Nairobi city Council. We are working hand- in- glove with them to develop strategies, we are working...they in turn are working very hard with each of the departments in the city government to see what each one of them can do to contribute towards increased safety, and then together with them, we will be moving out into citizens consultations within Nairobi, to then work out what is the most appropriate strategy that all the citizens of Nairobi can get behind in trying to address this serious problem

**Interview with Nefise Bazouglu-Chief, Monitoring Systems Branch 15TH MAY 2003**

My name is Nefise Bazouglu. I'm the head of the Monitoring systems branch in UN-Habitat.

*Q. Can you please tell us what is the Global Urban Observatory and the best practices programme?*

A. Yes, Global Urban Observatory and the best practices programme are closely linked to the monitoring function. One, the Global Urban Observatory deals mainly with the quantitative aspects of monitoring and the second, the best practices programme deals with the qualitative aspects of the programme and I will go into them one by one. The Global Urban Observatory is in charge of a big package of the monitoring programme, revolving around both Habitat agenda indicators. Monitoring the progress with the habitat indicators, and these are indicators are grouped into six. One is regarding the urban environment, the other regards shelter and basic services and of course social and economic development, and governance and international cooperation. However, since the Millennium declaration in the year 2000, we have added another very significant component to our monitoring and that is the Millennium Development Goals which concerns us particularly as an agency that is which we are responsible of reporting on; is the proportion of slum dwellers around the world. The Target 11, which dwells on the slum dwellers, says that until the year 2020, the international community, the national community has to improve the life of the slum dwellers. And the number targeted is 100 million slum dwellers. What the global urban observatory is doing actually, is to see... The number targeted which is formulated in the target eleven of the MDG seven and goal seven revolves around the environment... have to start again. I've messed up here. The Target 11 says that by 2020 there needs to be a significant improvement in the lives of 100 million slum dwellers. So what the Global Urban Observatory is doing, is to measure and understand whether the international community, the national community, in fact, all stakeholders involved in this target, have really raised up to the challenge. So we are monitoring the progress over the years. We are

mandated to report on what proportion of slum dwellers are living in the world. Cities around the world, and we want to do it periodically and we would like to add it also with high quality and vigor, so that the world community is convinced we have reached the goal or not. There are two legs to what the Global Urban Observatory is doing. One is gathering a multitude of indicators. It almost comes to around hundred small and big indicators within the world cities and there are around 270 cities that we have selected in a random way so that we can generalize about the world, based on these cities. These are distributed around the nine UN regions; which we are supposed to report on. There are four regions, sub-regions in the Asian continent, two regions in the African continent and the rest is very familiar regions for all of us so I won't repeat them. In each region we have selected 35 cities, on which we are gathering information which represents the city as a whole. Just to give you an example. The governance component we are asking whether the city has women represented in an equal way with men in the city council. Whether the city has a disaster preparedness plan, some qualitative issues like this as well as what is the infant mortality rate in that particular city, what is the city, the gross city product. What is the city development index, what is the lead pollution rates in the city? So these are very specific examples of the indicators that we are gathering. But, it represents the city as a whole. This gives us a good picture of where the cities are going, whether they are fulfilling the Habitat agenda targets, or whether they are livable environments for their inhabitants. However, this alone in itself does not give us a good picture about the inequalities within the cities, so that is why Global Urban Observatory has also put in its programme over the last two years, another component. This is a research component on 35 cities around the world, again representing all regions, all population sizes and from the panel of such surveys, we will be able to say and generalize about the nature of urban poverty. You must be familiar with the theory that over the last decades the cities are more and more becoming divided cities, however, the information regarding this, how this division manifests itself has really not been rigorously quantified. It is more qualitative information. So what we would to achieve is to quantify this. For example, we would like to compare the Under-5 mortality rates of a slum dweller family and a non-slum dweller family and I will just give you an example. We have a very recent study highlighting the case of Nairobi. It is proven that the child of a slum dweller has a 3 times likelihood to die than a child of a non-slum dweller;

and this figure is even higher than in the villages. So, people are undergoing a very risky experience in the slum areas, than even in the rural areas. So what we would like to highlight is such comparisons, not only with regards to health, but with regards to employment, with regards to livelihoods, with regards to the extent to which people are included in the governing of the city or not. We have selected 35 cities and we have started the implementation in 8 cities already. So, very soon, we will be having very solid information regarding the urban inequities and in most cases also comparing them with the villages. So we come to the best practices. Best Practices is the qualitative aspect of monitoring, as you might already know, that just measuring and taking the pulse in a quantitative aspect does not give us the whole flavor and the whole texture of the experience of poverty and the experience of development. So what the Best Practices is doing is to gather the successful stories around the world, which really worked for the inhabitants of cities, towns, or even specific neighborhoods.

What were the policies that lead to these successes? What were the implementations, who were the stakeholders involved? What element of this implementation or success story could be carried for other examples, for other people. For the time being, Best practices has 2 components. One component is regarding a whole collection and a catalogue of Best Practices around the world. And we have in our database about 1,600 stories, success stories. However, I should also highlight that this does not mean absolute and universal success. What we mean actually by the word best, is that this is the best example from which we can learn. Obviously, there are within these best practices, there are some components which don't work, and there are components which do work and it's the element of 'bestness', actually comes from that practice being very well analyzed and that provides a very good learning experience focus.

*Q. Can you please give us an example, one best practice you could highlight?*

A. Yes, one of the best practices; for example the latest ones that we could tell about is regarding Villa Barrio Teresinha. It is a slum-upgrading programme by the Brazilian government. Teresinha is a medium sized town in Brazil, and it analyses how this upgrading came to be, it gives a story of it and it gives a very, very, critical review of what the challenges were, how the challenges were overcome and which stakeholders played a part in overcoming these challenges as well as the successes and there is a very good checklist of analysis, of what went wrong, what was a success, and what could be transformed, transferred to other examples of slum upgrading. For example, one lesson that we learnt from that is that, it would not be that relevant to employ the civil engineers or other physical planners to do a community mobilization nature of work. So this is a lesson learnt by us, which we can carry ahead with others. Because, generally, slum upgrading programmes, the basic Human resources that is used in the slum upgrading programmes are the engineers, are the architects. So, these best practices actually show us that, that was the weak component of this programme.

The other element of the best practices programme is that it also has a social mobilization and political mobilization aspect to it. Because, we should always enhance the knowledge; you know, providing the knowledge is one component, but enhancing the use of knowledge is another component, making it relevant to the policies of another component. So, there is this wide package of activities around this database. It is not as boring as it sounds when we say database. Because there is an award ceremonies organized around it. Perhaps you have heard it is called the Dubai Best Practices Award taking place every 2 years where all the partners take part and then they choose among best practices submitted from around the world. They give awards to the best or good. So, that is one aspect of mobilization and promoting the use of best practices as well. The other aspect is because of the nature and the setup of the programme itself because it is not confined to Habitat and Habitat staff. It is a wide partnership. It constitutes of cities like Vienna city, Barcelona, are one of them and universities, a number of centers of excellence which do very good research around the world. Private sector, Vivendi is one for example. International NGOs; Metropolis is one

partner, ITDG here in Kenya is another partner, Wyre\* Commission is another partner. And the governance of this programme is quite widespread it's not only within Habitat Agenda. This to us provides a very good advantage in terms of disseminating the lessons learnt and also cost sharing. Most of the activities are done or the bill of certain activities are picked up by these agencies without even Habitat getting into the picture. And of course we have a synthesis of these lessons learnt in certain reports. For example, the one that was 'Browning the Green Agenda'. That's relating urbanization to the Green Agenda. And lately, we have started with the Best Practices on gathering the policies. This is yet in its pilot phase. We are going to gather good policies from around the world on again the themes of the themes of the Habitat Agenda; this time with a more particular focus on the gender component and the environment component than we covered with the Habitat Agenda.

***Q. Can you tell us the purpose of the two UN-Habitat flagship reports?***

A. Yes of course. All these activities that I had explained under the remit of the Global Urban Observatory and the best practices programme, are translated and they are reflected into these reports. Or rather, should I say, this is one of the corporate instruments we have called the 'Flagship Reports'. One is the Global Report on Human Settlements and the other is the State of World Cities report. Whatever we accumulate and whatever we analyze from the activities of monitoring within both Global Urban Observatory and the Best Practices, are translated as generalizable and well-analyzed findings within these two reports.

One of these reports which is the Global Reports on Human Settlements is targeted for the academician, for the practitioner, professionals, urban planners, urban sociologists, architects, and other social scientists around the world who are interested in urban issues in human settlements issues. So this affect policies indirectly. The other report, the State of the World Cities Report is also aimed at influencing policies. However, the target population is actually directly to those people who have a say in decision making or those who influence decisions perhaps more pro-actively than the academic world would do. For example, NGOs is one of them, mayors, special advisors of the mayor and other



stakeholders and in most cases, the people themselves. It's for that reason that the language of the State of the World Cities even though the content is not very different from the other report. But the language and the communication style is quite different from the Global Report which is quite intense, quite academic and this one is a bit light, it's more reader friendly, it's full of photographs, and figures and facts which are easily digestible.

The first state of the World Cities report that we had was in 2001 and it proved to be a success story because we have received a number of requests for more and more copies. We have produced 10,000 copies which are almost all distributed and even though we did not do a systematic evaluation, we have been receiving feedback over the web, over the e-mail or face-to-face feedback, how it was used in the speeches of mayors for example. And it was used as a reader for the urban planning classes. So, now what we have is every odd year we produce the Global Report on Human Settlements and every even year, we produce the State of the World Cities Report. For this year we have the Global Report of Human Settlements called the Challenge.... 'Facing the Challenge of Slums' and it's going to be published quite soon for the World Habitat Day.

## ANEXO 4

### “Objetivos, actividades, resultados esperados e indicadores de avance”

OBJETIVOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE AVANCE
<p><b>1. Imagen corporativa única:</b> Proyectar una imagen única de la organización al asegurar que todas las secciones de la sede principal y otras oficinas en otras locaciones conozcan los elementos de la identidad corporativa de ONU-HABITAT y las incorpore en todas las publicaciones y materiales publicitarios.</p>	<p>Definir elementos estandarizados para la identidad corporativa de ONU-HABITAT.</p> <p>Redefinir el diseño del sitio web para conformar estándares y modernizar la estructura arquitectónica del sitio.</p> <p>Proveer un diseño y servicios de asesorías para las secciones, con el fin de asegurar que los materiales externos estén en línea con la imagen corporativa acordada.</p>	<p>Declaración de políticas para guiar la implementación de una imagen corporativa única en todas las publicaciones y comunicaciones publicas.</p> <p>Imagen identitaria única en Internet, una mirada consistente de todas las paginas web, incluyendo las oficinas regionales, rediseñar la arquitectura de informaciones para el fácil acceso de sus usuarios. Un uso fácil para los autores de diferentes secciones en el formato estándar.</p>	<p>Todas las publicaciones nuevas reflejen la identidad de la organización.</p> <p>Todas las páginas del sitio web sean consistentes en cuanto a sus contenidos e identidad corporativa.</p>
<p><b>2. Calidad de las publicaciones:</b> Mejorar la calidad de las publicaciones de ONU-HABITAT, tanto en su versión impresa y electrónica, particularmente las más importantes, al asegurar que contengan la información más actualizada, original, precisa, bien organizada, de fácil lectura y relevante para las audiencias de forma que potencie la</p>	<p>2.1 Definir políticas y estándares para asegurar que las publicaciones de ONU-HABITAT sean de alto nivel.</p> <p>2.2 Proveer servicios editoriales a los autores de las unidades/ secciones/ departamentos y ramas dentro de ONU-HABITAT.</p> <p>3.2 Revisiones regulares de las primeras etapas del sitio web para</p>	<p>Un nuevo estilo para ONU-HABITAT</p> <p>Un seminario de entrenamiento para empleados de planta y autores de todas las secciones. Edición y presentación del “Debate de Habitat y otras principales publicaciones producidas por variadas secciones. Estas incluyen el “Informe de Actividades Operacionales”, documentos</p>	<p>Alta calidad y consistencia en las publicaciones y el contenido web.</p> <p>Entrega de material actualizado para publicar.3.</p>

<p>credibilidad y el posicionamiento del organismo como punto de referencia acerca de los asentamientos humanos.</p>	<p>asegurar consistencia de estilo y presentación</p>	<p>publicaciones, informes, y material publicitario para el " Consejo de Gobierno", "Día Mundial del Habitat" y las principales conferencias, "Mejores Prácticas", como también informes especiales como aquellos sobre Irak, Kosovo, Afganistán o Lybia y la escritura de apoyo editorial para el "Informe del Estado de las Ciudades del Mundo" y el "Informe Global sobre los Asentamientos Humanos"</p>	
<p><b>3. Fácil Acceso a información sobre los Asentamientos Humanos:</b> asegurar que los principales interesados tengan conocimiento y tengan acceso fácil a la información relevante por la asignación e implementación de una estrategia efectiva y eficiente de marketing, produciendo y distribuyendo las publicaciones de ONU-HABITAT.</p>	<p>3.1 Definir una estrategia de políticas para las publicaciones con lineamientos procedimientos y estrategias con marketing planificado, objetividad en la producción , costos y distribución de las publicaciones impresas y electrónicas.</p> <p>3.2 Implementación de una estrategia para las publicaciones</p> <p>3.3 Establecer una Cartelera Informativa sobre Publicaciones para proveer de guía en las publicaciones y en particular, realizar decisiones sobre cuales publicaciones deberían producirse.</p> <p>3.4 Definir e implementar un sitio</p>	<p>Política final sobre las Publicaciones Establecimiento de una cartelera de publicaciones Plan de publicaciones Anual. Lista de correos consolidada para mejorar el publico objetivo para recibir las publicaciones y de alerta a lectores sobre nuevas publicaciones</p> <p>Relaciones con socios para la producción de marketing y distribución de las publicaciones de ONU-HABITAT.</p> <p>Respuestas más rápidas para los asociados accediendo a la pagina web</p> <p>Fácil descarga de las publicaciones</p>	<p>Producción y distribución de todas las principales publicaciones mantenidas a lo largo del tiempo.</p> <p>Mayo efectividad en cuanto a la distribución de las publicaciones en cuanto a tiempo y costos.</p> <p>Interesados, donadores, etc. Puedan acceder al sitio web de ONU-HABITAT 30% más rápido.</p>

ventana para ONU-HABITAT en conjunto con UNEP para resolver el problema de acceso lento al sitio de la organización.

3.5 Escaneo de 240 publicaciones antiguas para que la mayoría de las publicaciones nuevas y viejas del sitio web de ONU-HABITAT y CD-ROMS-sean más rápidas

3.6 Mejorar la parte del sitio relacionado con “asociados”, para asegurar que los interesados estén informados en como colaborar con ONU-HABITAT y entregar un rol visible a la hora de apoyarla implementación de la Agenda de Hábitat.

escaneadas para satisfacer a las audiencias