

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



“ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA  
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
(FLACSO GUATEMALA)”

Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Presentado al Honorable Consejo Directivo por:

**WENDY MARIETH SANTA CRUZ SAGASTUME**

Previo a optar el título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Guatemala, Octubre de 2018**

## **Consejo Directivo**

### **Director**

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya

### **Representantes Docentes**

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Morán

### **Representantes Estudiantiles**

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

### **Representante de Egresados**

M.A. Michael González Bátres

### **Secretaria Administrativa**

M.Sc. Claudia Molina

### **Coordinador EPS Licenciatura**

Lic. Luis Pedroza Gaytán

### **Supervisores de EPS Licenciatura**

Licda. Sandra Nohemí Hernández y Hernández

Lic. Fernando Ismael Flores Barrios



Guatemala, 06 de agosto de 2018

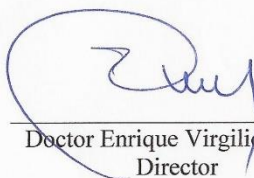
Lic. Luis Pedroza  
**Coordinador**  
*Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura*  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Pedroza:

Por medio de la presente, hacemos constar que: **Wendy Marieth Santa Cruz Sagastume** con número de **carné: 199813566** y **CUI: 2498448850101**; el estudiante(a) epesista de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como requisito y, previo a obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; realizó el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en esta institución específicamente en la “*Unidad de Comunicación*” cumpliendo con 300 horas efectivas de práctica comprendidas del *14 de mayo* al *13 de julio* del año en curso; tiempo durante el cual ejecutó el proyecto comunicacional: “*Estrategias para fortalecer la comunicación interna en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Guatemala)*” entregando el material respectivo, debidamente recibido por nuestra institución.

En este sentido, manifestamos entera satisfacción respecto al trabajo del epesista y para los usos subsecuentes en el proceso de EPS de Licenciatura, extendemos la presente **CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DE SU PROYECTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA** en nuestra institución.

*Atentamente,*

  
\_\_\_\_\_  
Doctor Enrique Virgilio Reyes  
Director



3ª. Calle 4-44, zona 10  
Ciudad de Guatemala.  
PBX: 2414-7444

flacsoguate@flacso.edu.gt  
www.flacso.edu.gt



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 10 de octubre de 2018

Estudiante  
Wendy Marieth Santa Cruz Sagastume  
Carné: 199813566  
Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC

De mi consideración:

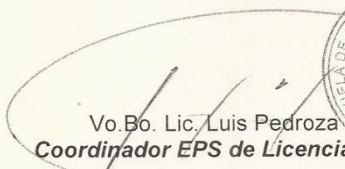
Por este medio informo a usted, que he revisado el Informe Final de su Proyecto de EPS de Licenciatura con título: "ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO GUATEMALA)" El citado trabajo llena los requisitos de rigor del presente Programa, por lo cual se emite **DICTAMEN FAVORABLE** para los efectos subsiguientes.


Se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y distribución digital del Informe Final de EPS de Licenciatura en 5 CD's con el documento en PDF los cuales deberá entregar en las instancias correspondientes para su archivo y publicación.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licda. Sandra Hernández  
**Supervisora EPS de Licenciatura**



  
Vo.Bo. Lic. Luis Pedroza  
**Coordinador EPS de Licenciatura**



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"  
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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

**Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.**

## DEDICATORIAS

- Al Amor** Que es todo lo que Es, por su presencia en cada instante, por nutrirme y acompañarme en cada experiencia, incluyendo esta que concluimos y todas las que “vienen”, todas las que son. Gracias Padre-Madre, nos Amo.
- A mi Hijo** Kenny Andreé, por tu amorosa compañía, por ser quien eres, por tu autenticidad, por tu escucha y todo lo que aportas a mi vida, gracias. Te Amo.
- A mi Mamá** Silvia Rosario (+), gracias, por todo tu Amor, tu apoyo, cuidados y solidaridad, por acompañarme en este recorrido y celebrar conmigo desde donde estás. Te siento y te Amo.
- A mi Papá** Jorge Mario, gracias por tu Amor y tu guía, por abrirme la puerta a ese mundo interno de la espiritualidad, que me nutre y acompaña. Te Amo.
- A mis Hermanos y sus familias** Vivian y Jorge por su compañía, su apoyo y amor hacia mí y Kenny, así como la oportunidad de compartir junto con Gianni, Alejandra, Josué, Daniel y Ana Valeria. Les Amo.
- A mi Familia** Mis tías, tíos, primas y primos, sobrinos y sobrinas, en especial a Claudeth, Lili, Gloria, Kenneth, Bryan y Alejandro por estar cerca, por la escucha y todo su cariño para mí y para Kenny. Les Amo
- Al Ser** Por ser y mostrarme mi grandeza. Las palabras sobran.
- A mis Amigos de UCDM** A Martha, Francisco y cada uno y una de ustedes que saben en el corazón aunque no les nombre, que me han acompañado en este viaje de ser y reconocernos como quien realmente somos. Les Amo.
- A todos mis Amigos y Amigas cercanos** Por su amistad, su compañía, su escucha, por todo lo compartido en diferentes momentos. Un agradecimiento especial a Guisela y a Rossana por insistir. Les Amo a cada una y uno.

## AGRADECIMIENTOS

<b>A Guatemala</b>	Por su amor y generosidad.
<b>A la Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por el conocimiento, ampliar mi mundo y ser reflejo de mis rebeldías.
<b>A la Escuela de Ciencias de la Comunicación</b>	Por hacer crecer mi genuina curiosidad y motivar nuevas búsquedas.
<b>A mis Catedráticos</b>	En especial aquellos que compartieron genuinamente sus conocimientos y a quien confió y me abrió las puertas de la profesión, gracias Lic. Julio Moreno.
<b>Al Equipo del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.</b>	Por la oportunidad y la motivación para concluir el ciclo de estudios, por su seguimiento, guía y apoyo, especialmente a la Licda. Sandra Hernández por su asesoría.
<b>A la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala</b>	Por ser parte importante en mi crecimiento profesional y humano y abrirme nuevamente sus puertas para cerrar éste ciclo.
<b>A mis Compañeros</b>	Por el compartir, la escucha, los ánimos, el entusiasmo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>II</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>1</b>
1.1.1. Objetivo General	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
<b>1.2. LA INSTITUCIÓN</b>	<b>1</b>
1.2.1. Ubicación Geográfica	3
1.2.2. Integración y Alianzas Estratégicas	3
1.2.3. Antecedentes o Historia	4
1.2.4. Departamentos o dependencias	8
1.2.5. Misión	9
1.2.6. Visión	9
1.2.7. Objetivos Institucionales	9
1.2.8. Público Objetivo	10
1.2.9. Organigrama	11
<b>1.3. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
1.3.1. Descripción del Método	12
1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección	13
1.3.2.1. Técnicas	13
1.3.2.2. Instrumentos	14
1.3.3. Cronograma del Diagnóstico	15
<b>1.4. RECOPIACIÓN DE DATOS</b>	<b>16</b>
1.4.1. Resultados del trabajo documental	16
1.4.2. Ficha de campo	17
1.4.3. Resultados de la observación de campo	18



1.4.4. Ficha de las entrevistas	19
1.4.5. Resultado de las entrevistas	22
1.4.5.1. La comunicación institucional y su importancia	22
1.4.5.2. La Unidad de Comunicación y sus funciones	23
1.4.5.3. La efectividad de la comunicación interna y externa	24
1.4.6. Tablas comparativas, puntos de encuentro y disensos entre entrevistados	25
<b>1.5. RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCIÓN FODA</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>27</b>
<b>2. PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>27</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES</b>	<b>27</b>
<b>2.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>28</b>
2.2.1. Objetivo General	28
2.2.2. Objetivos Específicos	28
<b>2.3. PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>29</b>
2.3.1. Aspectos Demográficos	29
2.3.2. Aspectos Psicográficos	30
2.3.3. Aspectos Socioeconómicos	30
<b>2.4. MENSAJE</b>	<b>31</b>
2.4.1. Institucional	31
2.4.2. Propuestas de Epesista	31
<b>2.5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES</b>	<b>31</b>
2.5.1. Estrategias	31
2.5.2. Acciones	32
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>43</b>
<b>3. INFORME DE EJECUCIÓN</b>	<b>43</b>
<b>3.1. PROYECTO DESARROLLADO</b>	<b>43</b>
3.1.1. Financiamiento	43
3.1.2. Presupuesto ejecutado	44

3.1.3. Beneficiarios	44
3.1.4. Recursos Humanos	45
3.1.5. Área Geográfica de Acción	46
<b>3.2. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DESARROLLADAS</b>	<b>47</b>
3.2.1. Estrategia No. 1	47
3.2.2. Estrategia No. 2	54
3.2.3. Estrategia No. 3	58
<b>3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>60</b>
<b>3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
<b>EGRAFÍA</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>
Fotografías de la observación	72
Transcripción completa de las entrevistas	79
Imágenes de la Ejecución del Plan de Comunicación	91
Ficha de Registro de Horas de Práctica Profesional Supervisada	97

## RESUMEN

**Nombre de la Institución:** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala (FLACSO Guatemala).

**Nombre del Proyecto:** Estrategias para fortalecer la comunicación interna en la Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales (FLACSO Guatemala).

### **Objetivos del Proyecto:**

#### **Objetivo General**

Presentar un plan de comunicación interna para la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede Guatemala.

#### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.
- Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.
- Fortalecer el trabajo en equipo a través de una charla de comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y al personal.

### **Sinopsis del Proyecto:**

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado, se desarrolló un proceso de diagnóstico y plan de comunicación interno. A través del diagnóstico se determinó la necesidad de fortalecer un enfoque estratégico de la comunicación institucional, de establecer políticas en la materia y unificar los criterios de uso de la identidad visual de FLACSO Guatemala. Se planteó un plan de comunicación interna para fortalecer la Unidad de Comunicación a través de la elaboración de un manual de comunicación institucional y de una guía práctica de normas gráficas. Asimismo, reforzar el trabajo en equipo a través de una charla sobre comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y al personal. Estas estrategias y acciones se desarrollaron exitosamente.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales es un organismo internacional de carácter regional y autónomo, constituido para promover la enseñanza e investigación en Ciencias Sociales. En Guatemala inició actividades en 1987 como programa y en 1998 se convirtió en Sede Académica por su actividad permanente de docencia e investigación.

La comunicación en FLACSO Guatemala, no ha sido desarrollada como actividad estratégica. A pesar de los valiosos esfuerzos que se han realizado internamente, estos han sido hasta hace muy poco tiempo, inconstantes, poco planificados y desarrollados, es decir que ha dominado un actuar reactivo derivado de la carencia de directrices claras en la materia y de la inestabilidad de la unidad y el personal de comunicación.

A fin de contribuir con el fortalecimiento de la comunicación en FLACSO se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna y externa que se incluye en el Capítulo I del presente documento. A través del diagnóstico se determinó la necesidad de fortalecer un enfoque estratégico de la comunicación institucional, de establecer políticas en la materia y unificar los criterios de aplicación de la identidad visual de FLACSO Guatemala.

En ese marco se elaboró un plan de comunicación interna a fin de fortalecer a la Unidad de Comunicación de la Facultad a través de herramientas que establecieran directrices y criterios técnicos que orientaran su labor en la materia. Se plantearon tres estrategias: la elaboración de un manual de comunicación institucional, la producción de una guía práctica de normas gráficas y el fortalecimiento del trabajo en equipo a través de una charla sobre comunicación estratégica y su importancia.

El proceso de ejecución del plan se describe con detalle en el Capítulo III. Se desarrolló con éxito entre mayo y julio de 2018, periodo en el cual se elaboraron el manual y la guía y se realizó una exposición de socialización del manual en la que se abordó la importancia de la comunicación estratégica a fin de contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente FLACSO Guatemala ha incluido en su Plan Estratégico 2016-2020 a la comunicación en una línea estratégica de trabajo, buscando con ello darle la importancia que merece como componente estratégico y fortalecer las acciones institucionales en la materia. Ésta institución académica se ha planteado posicionarse como un organismo internacional de educación superior, intergubernamental y autónomo y llegar con eficiencia y eficacia a sus públicos objetivos.

En ese marco, las estrategias y acciones desarrolladas se enfocaron en contribuir con el planteamiento institucional descrito. En especial porque en la comunicación interna y externa de FLACSO Guatemala, ha predominado un actuar reactivo en lugar de un enfoque estratégico, derivado de la carencia de directrices claras en la materia y de la inestabilidad de la unidad y el personal de comunicación.

La Comunicación Estratégica plantea el desarrollo de una “estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente” (Scheinsohn, 2010). A la vez busca superar ese nivel intermedio o táctico y encaminarse a un siguiente nivel, el estratégico, para incluir objetivos de mediano y largo plazo. Para ello es necesario partir del plan estratégico institucional, así como de los esfuerzos existentes.

En ese sentido la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala, necesita fortalecer su Unidad de Comunicación a través de herramientas como manuales y guías prácticas que establezcan directrices y criterios claros para orientar las estrategias, planes y acciones de comunicación institucional, tanto interna y externa. Para ello también es fundamental fortalecer el trabajo en equipo a partir de concientizar a sus directivos y al personal en general en relación con el enfoque estratégico de la comunicación y su importancia para la institución.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN**

#### **1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

##### **1.1.1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la situación de la comunicación interna y externa en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala.

##### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la efectividad de la comunicación interna y externa.
- Establecer las necesidades prioritarias de comunicación interna y externa.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en materia comunicativa.

#### **1.2. LA INSTITUCIÓN**

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala, es un organismo internacional que pertenece al sistema FLACSO<sup>1</sup> cuyo carácter es regional y autónomo, siendo constituido para promover la enseñanza e investigación en el campo de las Ciencias Sociales (FLACSO, 2012). Actualmente, a nivel Latinoamericano y del Caribe, el sistema FLACSO desarrolla actividades académicas en 15 países y está constituido por 18 Estados Miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Uruguay, Perú, República Dominicana y Surinam.

---

<sup>1</sup> La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales fue creada en 1957 en Santiago de Chile, por recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en relación a la organización y funcionamiento de un centro latinoamericano de ciencias sociales (UNESCO, 1957).

En Guatemala, FLACSO inició actividades en 1987 como un Proyecto, siendo reconocida por el gobierno de Guatemala por medio del Decreto 96-87 del Congreso de la República. Dos años más tarde se convirtió en Programa (CS XVIII/08, México D.F., 1989) y en 1998 en Sede Académica (AGO XII/05, México D. F., 1998), lo cual implica que ha realizado docencia e investigación de forma permanente (Peruch, et. al., 2017).

Desde sus inicios FLACSO Guatemala se propuso contribuir a reconceptualizar y fortalecer las ciencias sociales en el país a partir de tres componentes: la investigación, la docencia y la incidencia para generar y difundir conocimiento. Asimismo, a formar capacidades individuales y colectivas que aporten a la construcción de la democracia y el desarrollo alternativo, a partir de una perspectiva inclusiva (FLACSO, 2017).

Según se describe en distintos Informes de Actividades institucionales (FLACSO, 1997 y 2002), a través de su componente de investigación ha desarrollado diversas líneas que abarcan problemas locales, nacionales y regionales. La docencia ha involucrado numerosas actividades de formación y capacitación en diversas disciplinas de las ciencias sociales y áreas temáticas. En tanto que a través de su componente de incidencia ha promovido el debate y contribuido a la difusión de las ciencias sociales a través de distintas herramientas.

En ese marco, a lo largo de 30 años ha impulsado estudios de posgrado, seminarios y talleres, cursos libres, cursos básicos de actualización y diplomados. Asimismo ha realizado más de 700 investigaciones y estudios vinculados con áreas temáticas como género y feminismos, movimientos sociales, estudios étnicos, medio ambiente, pobreza y desigualdad, migraciones, culturales, sociopolíticas y en relaciones internacionales, entre otros (FLACSO, 2017). Asimismo, como parte de su componente de incidencia y difusión creó (1998) y sostuvo por aproximadamente dos décadas la Editorial de Ciencias Sociales y la librería que lleva el mismo nombre.

### **1.2.1. Ubicación Geográfica**

FLACSO Guatemala tiene un edificio propio ubicado en la 3ª. Calle 4–44 zona 10 de la Ciudad de Guatemala. Las instalaciones están acondicionadas para el desarrollo de actividades (foros, conferencias, actos públicos, entre otros) y programas académicos.

### **1.2.2. Integración y Alianzas Estratégicas**

La Facultad modificó recientemente su estructura organizacional, al sustituir las áreas de estudio por programas. A febrero del año 2018, contaba con aproximadamente 10 programas. “Se regresó a programas, pensados como líneas estratégicas de trabajo para que la comunicación externa sea más amplia, porque se tiene la percepción de que la organización por áreas no mostraba todo lo que la Facultad hace”. (C. Donis, comunicación personal, 14 de febrero, 2018). Los programas vigentes son:

- Violencia y políticas de prevención
- Pobreza y migración
- Educación
- Gobierno y políticas públicas
- Género y feminismos
- Estudios regionales y gestión para el desarrollo
- Derechos Humanos
- Estudios municipales y desarrollo local
- Desarrollo rural y cambio climático
- Unidad de metodología de la investigación social

Las instituciones y actores de distintos sectores (académico, gobierno, cooperación internacional, ONG, sociedad civil y ciudadanía) con los que la Facultad actualmente sostiene vínculos de colaboración, de financiamiento o de proyectos conjuntos son los que se incluyen en el Cuadro No. 1, los cuales no necesariamente representan en su totalidad aliados estratégicos (L. De León, comunicación personal, 9 de febrero, 2018).



### Cuadro No. 1

#### Instituciones con las que FLACSO-Guatemala interactúa

Nombre de la Institución / Actor
Sedes Académicas, Programas y Proyectos del Sistema FLACSO
Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)
Instituto Centroamericano de Estudios Sociales y Desarrollo (INCEDES)
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)
Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)
Colegio de la Frontera Norte (COLEF)
Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)
UNIR
Ministerio de Relaciones Exteriores
El Ministerio de Gobernación
Instituto de Fomento Municipal (INFOM)
Embajada de Suecia
HIVOS
UNESCO
OXFAM
USAID
Mercy Corps
Catholic Relief Services (CRS)
Organización Mundial de la Salud (OMS)
Child Fund
Tetra Tech
Colectivo Madre Selva
Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible (IEPADES)
Fundación Esfuerzo y Prosperidad (FUNDAESPRO)
Fe y Alegría
Escuelas Normales
Estudiantes y Profesionales de Ciencias Sociales
Público que asiste a las actividades que convoca la institución

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

### 1.2.3. Antecedentes o Historia

FLACSO Guatemala inició actividades en 1987, en coincidencia con el ambiente propicio que ofrecía la transición democrática. Comenzó actividades como un Proyecto, siendo reconocida por el gobierno de Guatemala por medio del Decreto 96-87 del Congreso de la República. Dos años más tarde se convirtió en Programa (CS XVIII/08, México D.F., 1989) y en 1998 en Sede Académica (AGO XII/05, México D. F., 1998), lo cual implica que ha realizado docencia e investigación de forma permanente (Peruch, et. al., 2017).

De acuerdo con FLACSO (2000) la credibilidad nacional e internacional de la cual se gozaba, así como el carácter multidisciplinario de su trabajo de investigación y docencia, permitió que durante la década de 1990-1999 contara con cooperación financiera de fuentes diversas, siendo las principales: la Embajada Real de Los Países Bajos, la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI-SAREC), Embajada Real de Dinamarca (Programa PRODECA), Embajada de Noruega (NORAD), Cooperación Española, Fundación FORD y Fundación SOROS.

Para fines de esa década, su planta administrativa estaba conformada por 15 personas entre el Director, el Coordinador Académico, el Administrador Financiero, el Asistente Administrativo, secretarías, personal de informática, bibliotecología y servicios generales. En tanto que la cantidad de personas que pasaron por la Facultad durante esa década suma un total de 179 personas entre investigadores y asistentes sin contar docentes de diferentes cursos (FLACSO, 2000).

La producción académica de la década mencionada incluyó 14 documentos de trabajo y 81 investigaciones. Además FLACSO publicó 116 libros y 42 boletines “Diálogo” medio que surgió con el objetivo de difundir conocimientos en Ciencias Sociales y de propiciar debate sobre temas relevantes para la sociedad guatemalteca (FLACSO, 2000).

En el año 2006, FLACSO Guatemala culminó el esfuerzo de casi una década para contar con instalaciones propias, con la adquisición del edificio Torre 4-44 dónde funciona en la actualidad (FLACSO, 2006). Algunos espacios de las instalaciones se acondicionaron para facilitar el acceso de personas con discapacidad.

El edificio cuenta con el Auditorio “René Poitevin”, acondicionado con equipo de cómputo, aire acondicionado y cabina de sonido, con capacidad para 125 personas. Asimismo con varios salones de clase y para reuniones con capacidad para grupos de 12 a 32 personas, cada uno con ventilación y luz natural, equipados con laptop, cañonera, pizarra y servicio de Wifi. Asimismo tiene habilitada y equipada una sala para videoconferencias.

FLACSO también alberga en sus instalaciones al Centro de Documentación y Biblioteca “Edelberto Torres-Rivas”, uno de los centros de información especializados en ciencias sociales más importantes del país, cuyo acervo bibliográfico incluye más de 30 mil documentos (libros, revistas, folletos, documentos inéditos y material electrónico).

Para el año 2007, el personal de FLACSO Guatemala había crecido a un total de 193, tanto administrativo como de sus componentes de investigación, docencia e incidencia entre personal directivo, coordinaciones de área, coordinadores de proyecto, investigadores, asistentes de investigación, asistentes de proyecto, profesores, asesores, consultores, personal técnico, secretarías, personal administrativo de la editorial y de la librería.

En cuanto a su producción, sus títulos se habían incrementado a 400, entre libros, colecciones y revistas. Para ese entonces su actividad fundamental, la académica, estaba organizada en seis Áreas: Ambiente, Movimientos Sociales, Educación, Pobreza, Étnicos y Postgrado (FLACSO, 2007).

S. Yagenova (comunicación personal, 15 de febrero, 2018), refirió que durante el gobierno de Otto Pérez Molina, la institución enfrentó un periodo de inestabilidad en el marco de la elección y nombramiento de la nueva Dirección, particularmente en los años 2012 y 2014, lo cual incidió en que la Facultad adoptara un bajo perfil. Asimismo, indicó que este tiempo coincidió con la salida y/o reestructuración de la cooperación internacional, en particular aquella que puede caracterizarse como democrática.

Ambas circunstancias incidieron, durante la segunda década del siglo XXI, en la disminución de los recursos financieros para FLACSO Guatemala y por tanto de su equipo de trabajo, tanto administrativo como académico. De las 193 personas que integraban la Facultad en 2007, en los últimos años el número ha oscilado entre las 40 a 60, obligando a realizar una readaptación de su estructura organizacional en varias ocasiones. (R. Salvadó y M. Arévalo, comunicaciones personales, 15 de febrero, 2018).

A pesar de dichas dificultades, en enero de 2014, FLACSO Guatemala inauguró la Maestría en gestión social para el desarrollo local, en Quetzaltenango. También, suscribió un acuerdo con la Universidad Rafael Landívar que puso a disposición de la Facultad la infraestructura para las actividades docentes e implementó la Unidad Académica Quetzaltenango con la apertura de una oficina para la administración de la maestría y de otras actividades académicas que se implementan. Cuenta con un coordinador, cuatro investigadores y una asistente. (C. Donis, comunicación personal, 14 de febrero, 2018).

La Facultad contaba al año 2017 con más de 350 títulos publicados a lo largo de tres décadas, así como más de 700 investigaciones y estudios realizados en diversos campos y áreas temáticas (FLACSO, 2017). Actualmente, se encuentra afinando su estructura organizacional, en particular la académica, partiendo de líneas estratégicas de trabajo a través de programas de estudio en lugar de áreas y con la finalidad de que la comunicación externa sea más amplia y muestre de mejor manera lo que la Facultad hace. (C. Donis, comunicación personal, 14 de febrero, 2018).

La investigación que realiza la Facultad también se enfoca en la institucionalidad del Estado como un posible consumidor de la información e igualmente en las organizaciones sociales a través de instrumentos y herramientas para fortalecer la gestión pública y la gestión social. (M. Arévalo, comunicación personal, 15 de febrero, 2018).

En relación a la docencia, la reducción de la cooperación internacional ha incidido en que el grupo objetivo en este eje de trabajo cambie. Antes se trabajaba con posgrados, maestrías, especializaciones y doctorados, contando con la posibilidad de becar a estudiantes. En tanto que a partir de 2012 este tipo de esfuerzos ha sido insostenible a través de la autogestión y han sido más exitosos los cursos de menor intensidad de tiempo. (V. Reyes, comunicación personal, 15 de febrero, 2018).

#### 1.2.4. Departamentos o dependencias

FLACSO Guatemala se encuentra replanteando su estructura organizacional, por lo que el lugar que ocupan las dependencias dentro de la misma podría variar. El organigrama trabajado a diciembre de 2017 incluye 12 dependencias y tres ejes transversales de trabajo (ver Cuadro No. 2).

**Cuadro No. 2**  
**Dependencias y Ejes Transversales de FLACSO-Guatemala**

<b>Dependencias</b>	<b>Ejes Transversales</b>
1. Dirección / Consejo académico.	1. Investigación.
2. Informática, tecnología y comunicación.	2. Docencia.
3. Comunicación.	3. Incidencia.
4. Administrativo Financiero.	
5. Recursos Humanos.	
6. Seguridad.	
7. Mantenimiento.	
8. Asesoría Jurídica.	
9. Coordinación Académica.	
10. ORCA.	
11. Editorial FLACSO.	
12. Biblioteca.	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

En tanto que en el área académica, se cuenta con la unidad de Quetzaltenango y los programas siguientes:

- Violencia y políticas de prevención
- Pobreza y migración
- Educación
- Gobierno y políticas públicas
- Género y feminismos
- Estudios regionales y gestión para el desarrollo
- Derechos Humanos
- Estudios municipales y desarrollo local
- Desarrollo rural y cambio climático
- Unidad de metodología de la investigación social

### **1.2.5. Misión**

Diseñar, implementar y evaluar procesos de docencia, investigación y vinculación social, que contribuyan a elevar el conocimiento sobre la compleja realidad guatemalteca y centroamericana, que propicie el debate teórico-metodológico y abonen a la búsqueda de soluciones desde el Estado y la sociedad civil a través de la propuesta de políticas públicas para el desarrollo y bienestar de la población.

### **1.2.6. Visión**

FLACSO-Guatemala se convertirá en una entidad académica posicionada internacionalmente por la excelencia académica de sus egresados, y por el rigor teórico y metodológico de sus investigaciones. Será reconocida y valorada por organismos gubernamentales, no gubernamentales y del movimiento social guatemalteco, centroamericano y del Caribe, por aportar a un pensamiento crítico y propositivo para solucionar las problemáticas estructurales y coyunturales de la realidad sociopolítica y cultural de esta región; por facilitar espacios de análisis, enjuiciamiento crítico y de reflexión que contribuya a que los diferentes sujetos, actores sociales e institucionales puedan formular propuestas de acción y transformación social, para generar bienestar, el incremento constante de la calidad de vida de toda la población y el desarrollo de un país con equidad y justicia social, sustentado en una cultura política democrática que profundiza la vigencia de los derechos humanos y un efectivo ejercicio de la ciudadanía cívica, política y social.

### **1.2.7. Objetivos Institucionales**

a) Formar profesionales de postgrado a nivel de maestría y doctorado acreditados con altos estándares de excelencia académica y pertinencia social.

b) Promover investigaciones orientadas a la producción de conocimientos que estimulen la reflexión sobre la realidad y problemáticas específicas del contexto guatemalteco y centroamericano.

c) Realizar actividades de incidencia académica orientadas a promover la reflexión, el análisis y el debate entre actores de diferentes ámbitos sociales, sobre determinadas problemáticas sociopolíticas y culturales de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad.

d) Consolidar un modelo de gestión académica y administrativa para responder al objetivo superior.

### 1.2.8. Público Objetivo

FLACSO no ha reflexionado suficientemente ni efectuado algún estudio sobre su público o públicos objetivos. De acuerdo con L. Mack (comunicación personal, 15 de febrero, 2018) se ha tendido a pensarlo como algo abstracto y esto ha incidido en que no se encuentre bien definido. Sin embargo, a partir de las entrevistas se identifica a varios públicos que estarían sujetos a discutirse institucionalmente.

Las personas entrevistadas coincidieron en dos públicos fundamentales (a y b) y sólo algunas mencionan a otros grupos (c, d, e, f, g y h), que no por eso son menos importantes:

- a) La comunidad académica y especializada: profesionales graduados y docentes, particularmente de Ciencias Sociales y Humanísticas, universidades del país y centros de investigación.
- b) Población estudiantil universitaria, particularmente de Ciencias Sociales y Humanísticas de los distintos centros de educación superior del país.
- c) Funcionarios Públicos e Instituciones del Estado.
- d) Movimientos y organizaciones de sociedad civil, ONG.
- e) Cooperantes nacionales e internacionales.
- f) Periodistas y medios de comunicación.
- g) Profesores y estudiantes de educación secundaria y media.
- h) La ciudadanía en general.

En distintos periodos los esfuerzos de comunicación se han enfocado en alguno o algunos de estos públicos en particular, aunque con diferente prioridad. Otros son grupos nuevos hacia los cuales FLACSO actualmente busca dirigir sus estrategias y acciones comunicativas. La Facultad evalúa actualmente la ampliación de su público objetivo así como las herramientas para interactuar y comunicarse, pues este se ha ido modificando en los últimos años generacionalmente y su redefinición se considera como una necesidad.

## 1.2.9. Organigrama



Fuente: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.



## **1.3. METODOLOGÍA**

### **1.3.1. Descripción del Método**

El presente trabajo se desarrolló siguiendo el método científico, un enfoque cualitativo y un método de razonamiento inductivo.

Igartua y Humanes (2004, p. 4) refieren, citando a Sierra Bravo (1983, p.81), que el método científico es: “El proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos [...]”. A partir de esa definición se comprende el método como una serie ordenada de pasos que permiten llegar a un resultado determinado que es observable, medible y ser sometido a prueba.

De acuerdo con Hernández (2014, p. 358) el enfoque cualitativo se orienta a “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” En ese sentido se buscó conocer la perspectiva de varios integrantes de la comunidad de FLACSO Guatemala, acerca de la situación actual de la comunicación interna y externa de dicha institución. Este enfoque permite profundizar en el análisis y comprensión de problemáticas que se han mantenido a lo largo del tiempo para plantear soluciones más acordes al carácter o razón de ser institucional.

De acuerdo con Piloña (2016, p. 48) la inducción es una “forma de razonamiento que parte de conocimientos particulares para formular uno general”, es decir se trata de recurrir a la observación y la experiencia de la realidad en base a información específica para llegar a la construcción de una visión general de la problemática o fenómeno que se analiza. Se eligió este método de razonamiento, ya que se partió de una serie de entrevistas en que se fue analizando la información, caso por caso hasta construir una perspectiva más general de la situación de la comunicación tanto interna como externa en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala.

## 1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección

### 1.3.2.1. Técnicas

En el presente diagnóstico se utilizaron primordialmente técnicas de investigación documental y de campo.

**Técnicas Documentales.** Según Piloña (2016, p. 60) las técnicas documentales “se dirigen a la recolección de datos cuya fuente es secundaria [...]”. En el presente diagnóstico se utilizó la lectura y el subrayado de los materiales recopilados referidos a FLACSO Guatemala, a métodos y técnicas de investigación, así como a diagnósticos de comunicación realizados previamente en dicha institución.

**Técnicas de Campo.** Como establece Piloña (2016, p. 79) son aquellas que se realizan “sobre la base del contacto directo en el lugar del suceso o fenómeno estudiado”. Las técnicas de campo utilizadas para el diagnóstico fueron: la observación y la entrevista.

La observación consiste en “fijar los sentidos sobre un determinado aspecto, total o parcial, de la realidad del fenómeno que se estudia, y registra mental, gráfica y descriptivamente éste, para su análisis posterior [...]” (Piloña, 2016, p. 79). En la observación no participante el investigador está “fuera o a parte del fenómeno investigado” (Piloña, *Ibíd*, p. 80), es decir que está en el escenario pero no se involucra.

A través de esta técnica se evaluaron elementos como la señalética de los niveles que ocupa la Facultad en su edificio y algunos elementos de la identidad visual institucional en las instalaciones, la página web y la *Fanpage* de Facebook de la Facultad.

La entrevista “es un proceso mediante el cual dos o más personas entran en estrecha relación verbal, con el objeto de obtener información fidedigna y confiable sobre todo o algún aspecto del fenómeno que se estudia” (Piloña, 2016, p. 82).

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1992, p. 100) las entrevistas en profundidad “siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas”, es decir parten de una guía general en que el entrevistador tiene libertad en su manejo. Es decir que son flexibles y dinámicas, al ser no estructuradas y abiertas.

Se realizó un total de doce entrevistas en profundidad a directivos y personal de las áreas: académica, informática, comunicación, recursos humanos y finanzas. Se indagó y profundizó en varios aspectos de la situación actual de la comunicación interna y externa de la Facultad. Se preparó una Guía de entrevista en profundidad como instrumento que se adaptó al área de cada entrevistado o entrevistada en la institución.

### **1.3.2.2. Instrumentos**

Un instrumento es la herramienta que permite al investigador o investigadora recolectar la información necesaria. En el presente diagnóstico de comunicación se utilizó la ficha de campo y la boleta de entrevista.

Piloña (2016, p. 91-92) establece que la ficha de campo es un instrumento que permite “describir y anotar las observaciones que capta el investigador”. Incluye datos generales del investigador y la observación, la fecha y el lugar en que se realiza, el cuerpo o contenido. Se utilizó una sola ficha de campo en que se registraron generalidades sobre la señalética de las instalaciones y el contenido y la aplicación de la identidad visual institucional. El cuerpo del instrumento elaborado se organizó como una lista de afirmaciones ser observadas.

Por otra parte al referirse a las boletas de entrevista Piloña refiere (2016, p. 94) que estas: “Usualmente se estructuran con pocas preguntas. Se formulan y organizan en un formato siguiendo determinado esquema, según los objetivos de la investigación. Su estructura es de preguntas abiertas”. Para el presente diagnóstico se elaboró un formato que se adaptó a cada informante clave.

### 1.3.3. Cronograma del Diagnóstico

No.	PROGRAMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN ACTIVIDADES DIAGNÓSTICO	ENERO		FEBRERO		
		22-26	29-31	1-2	5-9	12-16
1	Lectura de documentos proporcionados en el Curso Propedéutico de EPS.					
2	Nueva gestión de solicitud de EPS, entrega de carta de solicitud y aceptación					
3	Recopilación y lectura sobre métodos y técnicas de investigación					
4	Trabajo de documentación de materiales sobre la institución					
5	Visita a Biblioteca ECC para buscar antecedentes.					
6	Levantado de texto antecedentes FLACSO.					
7	Redacción de información Institucional					
8	Redacción de Objetivos y elaboración de instrumentos.					
9	Asesoría inicial y para revisión de instrumentos					
10	Aplicación de Guía de Observación					
11	Coordinación de citas y realización de entrevistas					
12	Transcripción de entrevistas					
13	Sistematización de las entrevistas					
14	Redacción de parte diagnóstica del informe					
15	Envío de informe a través de la plataforma de Classroom					

Fuente: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/diagrama-gantt-sirve>.

## **1.4. RECOPIACIÓN DE DATOS**

### **1.4.1. Resultados del trabajo documental**



La revisión documental sobre la situación de la comunicación en FLACSO Guatemala, consistió en la lectura, subrayado y resumen de tres documentos que proporcionaron información fundamental para el presente diagnóstico la cual permitió constatar la necesidad de fortalecer internamente a la institución en la materia.

En cuanto a las debilidades de comunicación en FLACSO Guatemala, Aiquejay (2006) planteó la inexistencia de un departamento de comunicación incidiendo en que sean los coordinadores de área quienes estén a cargo de la difusión, plazos muy largos para responder las consultas de seguidores de la página web por problemas de comunicación interna, falta de socialización interna por parte de las áreas académicas de información relativa a las actividades para su difusión y carencia de cobertura de la institución como fuente por parte de los medios de comunicación.

El diagnóstico de Donis (2016) evidenció que para 2016 en la Facultad no existía monitoreo por parte de la Dirección hacia los equipos de trabajo, que predominaba la comunicación horizontal siendo excelentes los flujos entre pares. Sin embargo, la comunicación ascendente estaba desequilibrada por la inadecuada fluidez de la información generando desconocimiento en las áreas/programas sobre las actividades que realizan las otras. También detectó falta de motivación en el personal, necesidad de reforzar la imagen institucional, realización de acciones de comunicación según criterios propios de cada equipo e inexistencia de un plan estratégico de comunicación.

Finalmente, en el diagnóstico de Peruch et. al. (2017) se confirmaron algunos de los problemas ya mencionados y que si bien se percibía que la comunicación interna como buena y clara, había varias cosas por mejorar, en especial el conocimiento de los procesos y procedimientos y la comunicación interna descendente y ascendente.

## 1.4.2. Ficha de campo

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**EPS DE LICENCIATURA 2018**  
**Ficha de campo (observación)**  
 Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación de la  
 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Situación observada y contexto: \_\_\_\_\_

Tiempo de observación: \_\_\_\_\_

Observadora: \_\_\_\_\_

No.	Descripción	Observaciones
1	El edificio se encuentra identificado con los elementos característicos de la imagen institucional de la Facultad.	
2	La recepción de la institución está claramente identificada.	
3	La institución cuenta con un Directorio en su ingreso o en cada nivel.	
4	Las unidades administrativas y programas académicos se encuentran identificados.	
5	La oficina de Comunicación se encuentra en un lugar accesible al público.	
6	La página web tiene un diseño amigable.	
7	El diseño de la página electrónica corresponde con la identidad visual institucional.	
8	La página electrónica institucional se encuentra actualizada de todas sus secciones.	
9	Las publicaciones realizadas en la página electrónica y la Fanpage de Facebook institucional refleja las actividades y el quehacer de todos los programas.	
10	Todas o la mayoría de publicaciones promocionales de las actividades de FLACSO se basan en la identidad visual de la institución.	

Fuente: Elaboración propia de la epesista Wendy Santa Cruz.

EPSL-ECC, 2018.

### **1.4.3. Resultados de la observación de campo**

A través de la observación directa no participante se constató que la fachada del edificio y el ingreso al mismo se encuentran identificados con el isologo institucional. Sin embargo, no hay un directorio al ingreso de las instalaciones o en cada nivel del edificio. Las diferentes dependencias institucionales tanto del área administrativa como de la académica no están identificadas, por lo que genera podría generar problemas de ubicación para visitantes que no conocen las instalaciones.

Existen algunos elementos de la identidad visual de la institución, pero no se observó uniformidad, sólo los salones de clases, el Centro de Documentación y el auditorio se encuentran identificados externamente, no así las áreas académicas ni las unidades de apoyo (ver fotografías en Anexos, pp. 75-77). La Unidad de Comunicación no se encuentra ubicada en un espacio de fácil acceso al público.

Por otra parte, la página web cuenta con un diseño parcialmente amigable, formal y ordenado. Sin embargo no es moderno en relación a las tendencias actuales de diseño web y no todas las secciones están actualizadas, siendo estas debilidades (ver impresión en Anexos, p. 78).

Los distintos productos comunicacionales colocados tanto en la Web como en la *Fanpage* de Facebook para promocionar y/o divulgar las actividades de la Facultad y su oferta académica no responden a criterios unificados y no siempre incorporan los elementos que conforman la identidad visual de FLACSO (ver fotografías en Anexos, pp. 79-80).

Asimismo, las imágenes o fotografías publicadas no siempre cumplen con criterios comunicacionales adecuados. Por ejemplo las fotografías del personal académico publicadas en la página web de FLACSO Guatemala, en su mayoría no muestran un carácter institucional y varían en su calidad (ver impresión en Anexos, p. 81).

#### 1.4.4. Ficha de las entrevistas

<b>Datos de las personas entrevistadas:</b>	<b>Nombre y cargo</b>	<b>Fecha</b>
	1) María Alejandra Castellanos, Encargada de Unidad de Comunicación.	08 /02/2018
	2) Luis Fernando De León, Coordinador de Informática, Tecnología y Comunicación.	09 /02/2018
	3) Enrique Virgilio Reyes, Director.	15 /02/2018
	4) Walda Barrios, Coordinadora del Programa de Estudios de Género y Feminismos.	12 /02/2018
	5) Hugo De León, Coordinador Editorial.	12 /02/2018
	6) Claudia Donis, Coordinadora del Programa Prevención de la Violencia y Seguridad.	14 /02/2018
	7) Luis Raúl Salvadó, Profesor Investigador sobre Derechos Humanos.	15 /02/2018
	8) Marcel Arévalo, Coordinador del Programa de Estudios sobre Migración y Pobreza.	15 /02/2018
	9) Luis Fernando Mack, Profesor Investigador.	15 /02/2018
	10) Simona Yagenova, Profesora Investigadora.	15 /02/2018
	11) Rosario Sáenz, Jefa de Recursos Humanos y Coordinación Administrativa.	09 /02/2018
	12) Irma García, Coordinadora Financiera Administrativa.	16 /03/2018
<b>Tipo de entrevista:</b>	Entrevista en profundidad.	
<b>Objetivo:</b>	Recabar información sobre la situación actual de la comunicación en la Facultad, tanto a nivel interno como externo.	





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**

**Guía de entrevista a informantes clave**

Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**BLOQUE 1: Importancia de la comunicación a nivel institucional**

1. ¿Qué lugar ocupa Comunicación en la estructura institucional?
2. ¿Cuál es la situación y cómo está organizada la Unidad de Comunicación (personal, funciones, presupuesto propio, equipo)?
3. ¿De los siguientes aspectos, cuáles existen en la Facultad?
  - Misión de la Unidad de Comunicación
  - Visión de la Unidad de Comunicación
  - Objetivos de la Unidad de Comunicación
  - Valores de la Unidad de Comunicación
  - Políticas de Comunicación
  - Estrategias de Comunicación
  - Plan de Comunicación
  - Plan Operativo Anual de Comunicación
  - Manual de Normas Gráficas e Identidad Institucional
  - Manual de Redacción y Estilo para publicaciones noticiosas
  - Manual de Crisis
  - Manual de uso de redes sociales
  - Manual de identidad corporativa para uso web
  - Manual de vocería

**BLOQUE 2: Comunicación interna.**

4. ¿Quién o quienes han sido los responsables de la comunicación interna?
5. ¿Qué acciones de comunicación interna se realizan cotidianamente y cuáles son los canales de comunicación que se utilizan?
6. ¿Quiénes han sido los destinatarios o los públicos internos de la Facultad?
7. ¿Cómo evalúa la comunicación interna en la Facultad y qué necesidades y/o problemas existen?
8. ¿Qué acciones considera que deben impulsarse para fortalecer la comunicación interna?



### **BLOQUE 3: Comunicación externa**

9. ¿Quién o quiénes son los responsables de comunicación externa?
10. ¿Qué acciones de comunicación externa se realizan cotidianamente?
11. ¿Quiénes son los públicos externos y qué relación existe con los mismos?
12. ¿Qué aspectos se hacen visibles y cuáles son los canales de comunicación externa?
13. ¿Hacia dónde considera que debe orientarse la comunicación externa y qué acciones se deben impulsar?
14. ¿Cuáles serían los tres problemas de comunicación externa que priorizaría abordar?

## **1.4.5. Resultado de las entrevistas**

### ***1.4.5.1. La comunicación institucional y su importancia***

Con relación a la comunicación institucional y su importancia en FLACSO Guatemala, las personas entrevistadas coincidieron en que cada Director le impregnó su propio sello, pero no ha sido prioridad ni una actividad central y sistemática del quehacer institucional. Se ha implementado solo cuando los presupuestos alcanzan y no se ha logrado concretar una plataforma básica. Su alcance no es óptimo, los esfuerzos han sido poco profundos y poco estructurados, reactivos no planificados y sin políticas definidas.

Las y los entrevistados concuerdan en que durante muchos años la comunicación fue asumida por cada área de estudio, entre 2012 y 2015 mantuvo un perfil bajo y a partir de 2016 comenzó a concebirse de manera más institucional. Se incluyó como una línea específica de trabajo en el Plan Estratégico 2016-2020. Se considera prioridad posicionar no programas ni proyectos, sino a FLACSO Guatemala como un organismo de educación superior, intergubernamental, internacional y autónomo. Asimismo, la socialización de los productos académicos, los eventos públicos y los pronunciamientos institucionales.

Al ser consultados sobre la situación actual de la instancia responsable, las personas entrevistadas manifestaron que se trata de la Unidad de Comunicación. Agregaron que esta unidad funcionó de manera intermitente durante muchos años, pero en septiembre de 2017 se contrató como su encargada a una persona específica que cuenta con estudios de licenciatura en la materia. Se busca que este puesto sea permanente, siendo una dificultad la dependencia institucional de financiamiento externo.

Las personas interrogadas evidenciaron la falta de enfoque estratégico al confirmar que la Unidad no forma parte del staff de Dirección. Fue reubicada recientemente en la Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación. La gestión y administración de la página web y de las redes sociales institucionales se consideraron en su momento como un asunto exclusivamente tecnológico y no de comunicación.

#### **1.4.5.2. La Unidad de Comunicación y sus funciones**

De acuerdo con las y los entrevistados las actividades de la Unidad de Comunicación son las siguientes: alimentación y gestión de las redes sociales institucionales; convocatoria y cobertura de las actividades académicas (toma de fotografías y/o de video), redacción de noticias para la web y las redes sociales, diseño de materiales promocionales (convocatorias, trifolios, afiches, banners, otros). Además, actualmente se tiene prevista la producción de material audiovisual sobre los programas y se están replanteando algunas de las funciones de la unidad.

También se constató a través de las entrevistas que la Unidad de Comunicación no cuenta con documentos que orienten integralmente la aplicación de la identidad visual institucional, carece de un manual de comunicación y de otros manuales o guías que podrían ser indispensables para el buen uso de las redes sociales, la adecuada redacción, la vocería y el manejo de la crisis.

Por otra parte, un aspecto positivo que las personas entrevistadas destacaron es que la unidad cuenta con el siguiente equipo y software: cámara fotográfica Cannon semi profesional, Cámara de video Sony, cabina de sonido y micrófono de solapa y una computadora con los programas Photoshop, Indesign, Illustrator y Premier de Adobe.

La Unidad de Comunicación no cuenta con presupuesto propio, según lo expresaron las personas consultadas. Sin embargo, aseguraron que a pesar de ese déficit si ha habido disponibilidad y acceso a fondos para el pago de ciertos servicios en Facebook y para la adquisición de software. Las acciones comunicativas se han concentrado en los medios virtuales y material impreso debido a que los recursos son insuficientes para impulsar otro tipo de acciones de comunicación.

### **1.4.5.3. La efectividad de la comunicación interna y externa**

Con relación a la comunicación interna se coincidió en que es informal, empírica e improvisada, no siempre se utilizan los canales establecidos o correctos, no hay inducción y no hay claridad en los flujos. Se identificaron problemas vinculados con barreras de tipo administrativo, la información que es trasladada de Dirección y/o el Consejo a los coordinadores no es comunicada al resto del personal y existe desconocimiento entre programas y proyectos de su quehacer.

Por otra parte, las personas entrevistadas indicaron que a pesar de los esfuerzos, la comunicación externa todavía no es óptima, lo cual puede incidir negativamente en la credibilidad y en las posibilidades de financiamiento. Se indicó que hay una pérdida de posicionamiento institucional, se desconoce a FLACSO Guatemala, principalmente entre la juventud, aunque quienes la conocen tienen un muy buen concepto de la institución.

En general, se coincide en que no hay directrices institucionales en la materia, no se han desarrollado mecanismos para difundir conocimiento a través de mensajes que vinculen las investigaciones de más largo plazo frente a ciertas coyunturas y hace falta visibilizar más a la sede de Xela. Tampoco se han evaluado las acciones comunicativas ni mediciones de la imagen externa de la institución y eso impide introducir mejoras.

En ese sentido, las personas consultadas opinaron que si bien se ha mejorado en la gestión de las redes sociales y en el diseño, se requiere dar saltos cualitativos y enfocarse en los gustos y preferencias del público externo. Asimismo, que es necesario reconocer que son varios públicos y precisarlos, ya que todavía se visualizan de manera muy abstracta.

Finalmente, las y los entrevistados indicaron que se necesita afinar la estrategia de comunicación externa, se requiere de directrices, criterios técnicos para hacer pertinente la comunicación de los productos académicos institucionales, para la gestión de la página web y de las redes sociales.

### 1.4.6. Tablas comparativas, puntos de encuentro y disensos entre entrevistados

Preguntas comunes	Puntos de encuentro y de disenso	Descripción
¿Cómo evalúa la comunicación interna y la externa en la Facultad en términos de su importancia y efectividad?	Encuentro	Pérdida de posicionamiento institucional, desconocimiento de su quehacer en las nuevas generaciones, falta de un enfoque estratégico. Los criterios en la materia han sido muy variados, falta claridad en lo que se quiere proyectar y políticas para orientar las acciones con claridad. Insuficiente presupuesto, se ha mejorado, pero falta alcanzar un nivel óptimo, existe interés de priorizarla.
	Disenso	No los hay.
¿Cuál es el público objetivo interno y externo?	Encuentro	Interno. En toda la comunidad de FLACSO Guatemala. Externo. Es importante enfocarse en el público joven sin descuidar los segmentos que ya conocen a FLACSO.
	Disenso	Hay otros públicos de interés.
¿Cuál es la situación de la Unidad de Comunicación y de su responsable?	Encuentro	Había funcionado de manera intermitente, con apoyo de epesistas, pero se contrató a una como encargada de la unidad desde septiembre de 2017 y se busca que sea permanente. Se requiere fortalecimiento y dar saltos cualitativos en la materia. La Unidad actualmente no forma parte del staff de Dirección sino que está a cargo de la Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación. Las funciones son de carácter más técnico-operativo y no de asesoría en un marco estratégico. Cuenta con equipo y software básicos, así como accesibilidad a presupuesto cuando se necesita, no es propio.
	Disenso	Más allá de su papel técnico hay que proporcionarle los soportes políticos, debe tener criterios, conocer bien los programas académicos y asesorar a la Dirección. Contratación de una experta para que diseñe una estrategia de comunicación.
¿Hacia dónde debe enfocarse la comunicación externa?	Encuentro	No se ha definido claramente hacia dónde se quiere comunicar y para qué. Difusión, promoción e incidencia. Posicionar a FLACSO Guatemala como un organismo de educación superior, internacional, intergubernamental y autónomo.
	Disenso	Politización, construcción de ciudadanía y de pensamiento crítico vinculado con los derechos humanos y la democracia.
¿Cuáles son las principales necesidades de comunicación interna y externa que deberían priorizarse?	Encuentro	<b>Externa.</b> Faltan directrices institucionales en la materia, políticas de comunicación interna y externa, afinar la estrategia, criterios técnicos, medir de la imagen externa de FLACSO. Fortalecer la socialización de los productos académicos, las actividades públicas (foros, charlas, talleres, etc.), los pronunciamientos institucionales. Desarrollar mecanismos para conectar la coyuntura con la investigación de más largo plazo. Mejorar la gestión de las redes y el diseño. Contar con criterios comunes para la aplicación de la identidad visual. Conocer mejor al público objetivo y fortalecer los mensajes. <b>Interna.</b> Inducción y reinducción, clarificar los flujos de comunicación, mejorar los procedimientos administrativos, motivar el uso de los canales establecidos, fortalecer el intercambio.
	Disenso	No los hay.

Fuente: Elaboración propia de la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

## 1.5. RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCIÓN FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de la comunicación en el plan estratégico como una línea de trabajo y de objetivos en el POA 2018.</li> <li>• Contratación de comunicadora en 2017 y se busca permanencia del puesto.</li> <li>• Unidad de Comunicación con acceso a presupuesto que no es propio y a equipo básico de cómputo, fotográfico y de video, software de diseño y de edición.</li> <li>• Página web y perfiles en Facebook, Twitter y YouTube, institucionales.</li> <li>• Resultados de investigación y actividades de docencia e incidencia que pueden ser socializados.</li> <li>• Canales de comunicación interna conocidos por el personal, mejora del clima laboral, impulso de seminarios internos y de una nueva intranet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe muy buen concepto de FLACSO Guatemala de quienes la conocen.</li> <li>• Diversos públicos acuden a los cursos cortos que la Facultad convoca.</li> <li>• Algunas agencias de cooperación y el gobierno mantienen su apoyo financiero.</li> <li>• Frente a la demanda de formación, investigación e incidencia en Ciencias Sociales, la comunicación es una herramienta estratégica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un enfoque estratégico de la comunicación institucional.</li> <li>• La Unidad de Comunicación no es parte del staff de Dirección.</li> <li>• Inexistencia de políticas y criterios técnicos que orienten la comunicación.</li> <li>• Directrices incompletas para la aplicación de la identidad visual institucional.</li> <li>• Inexistencia de inducción, poca fluidez de la comunicación interna, escaso uso de canales establecidos que genera aislamiento y falta de identificación de un proyecto común.</li> <li>• Proyección externa poco efectiva de la institución y su quehacer, en particular hacia las nuevas generaciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del financiamiento externo y su disminución.</li> <li>• Cambios en el Estado que amenazan espacios ganados por la Facultad.</li> <li>• Debilidad y controversia de la institucionalidad pública y persistencia de prejuicios que podrían repercutir en la credibilidad institucional.</li> <li>• La crisis de los movimientos y organizaciones sociales.</li> </ul>

## CAPÍTULO II

### 2. PLAN DE COMUNICACIÓN

#### 2.1. ANTECEDENTES

Cada Dirección de FLACSO ha impreso su propio sello en materia de comunicación. No ha existido una política en la materia que obedezca a una estrategia institucional independiente del cambio de director. Se carece de directrices explícitas y formalmente establecidas, se ha actuado sobre la marcha y los esfuerzos realizados a la fecha se califican como poco estructurados, profundos o sistemáticos y empíricos.

La organización interna de FLACSO anteriormente incluía Comunicación Social, dependencia que no ha funcionado de manera permanente. Se sostuvo principalmente con el apoyo de practicantes de licenciatura de ciencias de la comunicación y de ciencias sociales que contribuyeron con acciones puntuales. En tanto que en otros momentos, el enfoque ha sido más orientado a los eventos y actividades culturales.

Antecede al presente plan de comunicación el trabajo de Aiquejey (2006), quien estableció: la inexistencia de un departamento de comunicación, las coordinaciones de área fungían como responsables de la difusión de sus actividades. Asimismo, la falta de cobertura de la institución como fuente por parte de los medios de comunicación y la existencia de problemas de comunicación interna y externa.

Donis Valiente (2016), evidenció la inexistencia de procesos de monitoreo de la Dirección hacia los equipos de trabajo, el predominio de la comunicación horizontal y excelentes flujos entre pares, desequilibrio en la comunicación ascendente al no fluir de manera adecuada y desconocerse la información y actividades de las áreas/programas. Asimismo estableció la falta de motivación en el personal, la carencia de un plan estratégico de comunicación, la necesidad de reforzar la imagen institucional y de establecer criterios comunes.



Finalmente, se puede mencionar el trabajo de Peruch, et ál. (2017), en cuyo diagnóstico se confirmaron algunos de los problemas ya mencionados, asimismo que la comunicación interna era considerada buena y clara pero requería de mejoras, en especial en cuanto al conocimiento de los procesos y procedimientos, así como en la comunicación interna tanto descendente como ascendente.

La actual administración decidió incluir la comunicación como una línea propia de trabajo en el Plan Estratégico 2016-2020, incorporó en su Plan Operativo Anual (POA) 2018 objetivos de proyección y divulgación y contrató desde septiembre de 2017 a una comunicadora como responsable de la unidad respectiva.

## **2.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

### **2.2.1. Objetivo General**

Presentar un plan de comunicación interna para la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede Académica Guatemala.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.
- Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.
- Fortalecer el trabajo en equipo a través de una charla de comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y al personal.

## **2.3. PÚBLICO OBJETIVO**

El presente plan de comunicación interna está dirigido a directivos, coordinadores y todo el personal académico y de apoyo con contrato vigente en FLACSO Guatemala.

### **2.3.1. Aspectos Demográficos**

Este grupo es diverso, está integrado mayoritariamente por guatemaltecos y guatemaltecas, personas que tienen de 19 años en adelante, son mujeres y hombres, solteros o casados que habitan actualmente en centros urbanos, particularmente en los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango y Quetzaltenango.

El recurso humano de FLACSO Guatemala cuenta con un nivel educativo diverso, de acuerdo con las responsabilidades y actividades que desempeñan; el personal de servicios es el que cuenta con un menor grado de educación formal.

El personal administrativo, contable y aquel que apoya al académico, cuentan con formación universitaria incompleta o completa en grado de licenciatura o maestría en áreas profesionales vinculadas con estas labores. El personal académico cuenta con universidad completa a nivel de licenciatura, maestría o doctorado de diferentes profesiones vinculadas con las Ciencias Sociales, Humanidades, Ciencias de la Comunicación, entre otros.

El nivel de ingresos depende del puesto de trabajo y del nivel de responsabilidad dentro de la Institución. La mayoría profesa una religión derivada del cristianismo y algunos no profesan ninguna religión, algunos son indígenas y otros no. (R. Sáenz, comunicación personal, 20 de julio, 2018).

### **2.3.2. Aspectos Psicográficos**

En cuanto a la personalidad, en el equipo de trabajo de FLACSO existe diversidad. Esta condición es cada vez más común en los diferentes ámbitos laborales, debido a los cambios demográficos en la fuerza de trabajo, el incremento de la competitividad y las presiones, la complejidad organizacional, la riqueza e importancia de puntos de vista diferentes. Es complejo en ese marco caracterizar a este grupo en un tipo único, en particular por la existencia de distintas clasificaciones y teorías de la personalidad.

En general se evidencia un compromiso de trabajo y diferentes niveles de identificación con la institución por parte del personal. Entre la Dirección y los mandos medios hay interés de que la comunicación interna mejore, así como de fortalecer la comunicación externa para posicionarse frente a los grupos objetivos, en especial personas menores de cuarenta años potenciales estudiantes de los cursos que la institución imparte.

Otro aspecto psicográfico es el estilo de vida. Siguiendo el modelo de segmentación *Cross Cultural Consumer Characterization*<sup>2</sup> (4C's), desarrollado por la agencia de publicidad Young & Rubicam, puede afirmarse que entre quienes forman parte del equipo de trabajo de FLACSO se identifican diversos estilos de vida, correspondientes a los grupos siguientes: disconforme, integrado, simulador, exitoso y explorador.

### **2.3.3. Aspectos Socioeconómicos**

El nivel socioeconómico de este grupo objetivo también es diverso. Para la identificación de los diferentes niveles a los cuales pertenecen sus integrantes se partió de la segmentación socioeconómica urbana desarrollada ampliamente en un estudio realizado por la UGAP (2013) que los clasifica como A y B (Alto); C1, C2 y C3 (Medio); D1 y D2 (Bajo). En la facultad se identifican al menos cinco de estos segmentos que corresponden a los tres de nivel medio y los dos de nivel bajo.

---

<sup>2</sup> El uso de esta clasificación es internacional, se sustenta en la teoría de Abraham Maslow sobre la motivación humana y goza de reconocimiento global. Para ampliar ver en glosario.

## **2.4. MENSAJE**

### **2.4.1. Institucional**

FLACSO Guatemala, organismo internacional de educación superior, intergubernamental y autónomo.

### **2.4.2. Propuestas de Epesista**

- 1) FLACSO Guatemala, aportando al conocimiento, proponiendo soluciones.
- 2) FLACSO Guatemala, formando científicos sociales conscientes.
- 3) FLACSO Guatemala, educación superior y propuesta con-Ciencia Social.
- 4) Comunicación estratégica para un clima propicio y el óptimo posicionamiento institucional.

## **2.5. ESTRATEGIAS Y ACCIONES**

### **2.5.1. Estrategias**

- a) Manual de comunicación institucional.
- b) Guía práctica de normas gráficas.
- c) Fortalecimiento del trabajo en equipo a través de charla.

## 2.5.2. Acciones

### a) Diseño de portada de manual de comunicación institucional.

<b>Estrategia</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Problema</b>	Inexistencia de directrices formales que orienten la comunicación institucional.
<b>Producto</b>	Portada y contraportada de Manual de comunicación institucional.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li><li>• Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li></ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.



Boceto de portada de Manual, diseñado por epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**b) Propuesta de tabla de contenidos de manual de comunicación institucional.**

<b>Estrategia</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Problema</b>	Inexistencia de directrices formales que orienten la comunicación institucional.
<b>Producto</b>	Propuesta de contenido de Manual de comunicación institucional.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li><li>• Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li></ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

- 1) Presentación.
- 2) Marco institucional.
- 3) Conceptos Fundamentales.
- 4) Objetivo General y Objetivos Específicos.
- 5) Políticas de Comunicación Institucional.
- 6) Estrategias de Comunicación.
- 7) La Unidad de Comunicación, su organización y sus funciones.
- 8) Definición de Públicos, objetivos de comunicación específicos para cada público.
- 9) Canales de comunicación interna y externa
- 10) Algunas pautas y criterios.

Tabla de contenidos preliminar del Manual propuesta por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**c) Redacción de la manual de comunicación institucional.**

<b>Estrategia</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Problema</b>	Inexistencia de directrices formales que orienten la comunicación institucional.
<b>Producto</b>	Contenido de Manual de comunicación institucional.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li><li>• Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li></ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

**d) Presentación y validación de manual de comunicación institucional.**

<b>Estrategia</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Problema</b>	Inexistencia de directrices formales que orienten la comunicación institucional.
<b>Producto</b>	Manual de comunicación institucional presentado y validado.
<b>Objetivo comunicacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li><li>• Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li></ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.

<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

**e) Entrega de versión validada de Manual de comunicación institucional.**

<b>Estrategia</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Problema</b>	Inexistencia de directrices formales que orienten la comunicación institucional.
<b>Producto</b>	Manual de comunicación institucional.
<b>Objetivo comunicacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li> </ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	<p>Impreso: Tres ejemplares full color, tamaño carta, portada y contraportada en Opalina blanca tamaño carta, interiores en papel bond 75g, engargolado metálico con tapa y contratapa transparente opaca. FLACSO reproducirá el documento completo para el resto del personal.</p> <p>Digital: Distribución a Dirección, Coordinación de Informática y Unidad de Comunicación.</p>





Boceto de versión final del Manual impreso y engargolado  
Elaborado por la Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**f) Diseño de portada de la Guía práctica de normas gráficas.**

**Estrategia**

Guía práctica de normas gráficas.

**Problema**

Inexistencia de manual de normas gráficas, todas las dependencias utilizan y aplican el logotipo y otros componentes gráficos según su criterio.

**Producto**

Portada de la Guía práctica de normas gráficas.

**Objetivos**

**comunicacionales**

- Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.

**Tipo de mensaje**

Informativo.

**Público objetivo**

Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.

**Medio de difusión**

Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.



Boceto de portada de la Guía Práctica de Normas Gráficas, diseñado por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**g) Propuesta de tabla de contenidos de la Guía práctica de normas gráficas.**

**Estrategia**

Guía práctica de normas gráficas.

**Problema**

Inexistencia de manual de normas gráficas, todas las dependencias utilizan y aplican el logotipo y otros componentes gráficos según su criterio.

**Producto**

Propuesta de contenido de la Guía práctica de normas gráficas.

**Objetivos**

**comunicacionales**

- Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.

<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

- 1) Presentación.
- 2) Marco institucional.
- 3) Conceptos Fundamentales.
- 4) Justificación.
- 5) Objetivos.
- 6) Disposiciones generales.
- 7) Componentes de la identidad visual institucional de FLACSO.
- 8) Aplicaciones en diversos soportes.

Tabla de contenidos preliminar de la Guía propuesta por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

#### **h) Redacción de la Guía práctica de normas gráficas.**

<b>Estrategia</b>	Guía práctica de normas gráficas.
<b>Problema</b>	Inexistencia de manual de normas gráficas, todas las dependencias utilizan y aplican el logotipo y otros componentes gráficos según su criterio.
<b>Producto</b>	Contenido de la Guía práctica de normas gráficas.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.</li> </ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo.

<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

**i) Presentación y validación de la Guía práctica de normas gráficas.**

<b>Estrategia</b>	Guía práctica de normas gráficas.
<b>Problema</b>	Inexistencia de manual de normas gráficas, todas las dependencias utilizan y aplican el logotipo y otros componentes gráficos según su criterio.
<b>Producto</b>	Guía práctica de normas gráficas, presentada y validada.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.</li> </ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Electrónica o personal a través de participación en reunión bilateral con Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación, la Unidad de Comunicación y la Dirección.

**j) Entrega de versión validada de la Guía práctica de normas gráficas.**

<b>Estrategia</b>	Guía práctica de normas gráficas.
<b>Problema</b>	Inexistencia de manual de normas gráficas, todas las dependencias utilizan y aplican el logotipo y otros componentes gráficos según su criterio.
<b>Producto</b>	Guía práctica de normas gráficas.
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li><li>• Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.</li></ul>
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo
<b>Público objetivo</b>	Público interno: Directivos, Coordinadores y todo el personal contratado que integra actualmente FLACSO Guatemala.
<b>Medio de difusión</b>	Impreso: Tres ejemplares full color, tamaño carta, portada y contraportada en Opalina blanca tamaño carta, interiores en papel bond 75g, engargolado metálico con tapa y contratapa transparente opaca. FLACSO reproducirá el documento completo para el resto del personal. Digital: Distribución a Dirección, Coordinación de Informática y Unidad de Comunicación.





Boceto de versión final de la Guía impresa y engargolada  
Elaborado por la Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**k) Fortalecimiento del trabajo en equipo a través de charla.**

<b>Objetivo</b>	Fortalecer el trabajo en equipo a través de una charla de comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y al personal.
<b>Tema principal</b>	Comunicación Estratégica y su importancia a nivel institucional.
<b>Fecha tentativa</b>	Finales de Junio de 2018.
<b>Lugar</b>	Auditorio René Poitevin, instalaciones de FLACSO-Guatemala.
<b>Expositora</b>	Wendy Marieth Santa Cruz Sagastume
<b>Materiales</b>	Una presentación Power Point o Prezi para la charla y la presentación, copias del contenido de la presentación para las personas participantes colocadas en folders, lapiceros, hojas bond tamaño carta, laptop, cañonera, sonido, lista de asistencia.



Modelo de portada de la presentación para la Charla en PowerPoint, elaborado por la Epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**LISTADO DE ASISTENCIA**  
**Charla: "La comunicación estratégica y su importancia"**  
**Guatemala, 28-06-2018 / 15:00 a 16:00 horas**  
 Instalaciones de FLACSO Guatemala (3 calle 4-4 zona 10, ciudad de Guatemala)

No.	Nombres y Apellidos Completos	Cargo, Dependencia	Número de teléfono y correo electrónico	Firma
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

Modelo de listado de asistencia para la Charla, elaborado por la Epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

## CAPÍTULO III

### 3. INFORME DE EJECUCIÓN

#### 3.1. PROYECTO DESARROLLADO

“Estrategias para fortalecer la comunicación interna en la facultad latinoamericana de ciencias sociales (FLACSO Guatemala)”.

##### 3.1.1. Financiamiento

La ejecución del Plan de Comunicación Institucional involucró dos estrategias fundamentales: la elaboración de un Manual de Comunicación Institucional y la confección de una Guía Práctica de Normas Gráficas. Ambas estrategias se concretaron con la participación económica de la epesista y de FLACSO Guatemala.

La epesista cubrió las labores de asesoría para la elaboración del Manual de Comunicación Institucional y la Guía Práctica de Normas Gráficas, la toma de fotografías para la Guía, el diseño y diagramación de ambos documentos (portada, contraportada e interiores) y la impresión de tres ejemplares full color de cada uno para la Dirección, la Coordinación de Informática, Tecnología y Comunicación y la Unidad de Comunicación. Por su parte, FLACSO Guatemala decidió reproducir ambos materiales para el resto de las áreas y unidades. La inversión se distribuyó de la siguiente manera:

##### Financiamiento del Plan de Comunicación

Financiamiento	Monto Financiado	Porcentaje
Epesista	Q. 31,366.00	83.45%
FLACSO-Guatemala	Q. 6,220.00	16.55%
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 37,586.00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018



### 3.1.2. Presupuesto ejecutado

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total	Financiamiento
1	Honorarios por asesoría elaboración de Manual	Q. 15,000.00	Q. 15,000.00	Epesista
1	Honorarios por asesoría elaboración de Guía	Q. 10,000.00	Q. 10,000.00	Epesista
1	Diseño, fotografía y diagramación de los documentos (89p).	Q. 4,500.00	Q. 4,500.00	Epesista
10	Impresión de Guía	Q. 332.00	Q. 3,320.00	FLACSO Guatemala
10	Impresión de Manual	Q. 290.00	Q. 2,900.00	FLACSO Guatemala
3	Impresión de Guía	Q. 332.00	Q. 996.00	Epesista
3	Impresión de Manual	Q. 290.00	Q. 870.00	Epesista
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 37,586.00</b>	

### 3.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios mediante la ejecución del Plan de Comunicación Institucional fueron los siguientes:

- **Directos.** La Unidad de Comunicación, la Dirección, el Consejo Académico y el Consejo Académico Ampliado, así como la Coordinación Académica. Asimismo, los coordinadores de área, programa o proyecto y de las unidades de apoyo, el personal de Servicios Técnicos y Administrativos y la Comunidad de FLACSO, en general.
- **Indirectos.** Todos los públicos externos como la comunidad académica y especializada, los estudiantes potenciales, los funcionarios públicos e instituciones del Estado y los movimientos y organizaciones de sociedad civil y ONG. También los cooperantes nacionales e internacionales, periodistas y medios de comunicación, profesores y estudiantes de educación secundaria y media, la ciudadanía en general.

### 3.1.4. Recursos Humanos

Para la ejecución del Plan de Comunicación Institucional de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala, se contó con la valiosa colaboración de las personas que se enumeran en el siguiente cuadro.

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Actividad</b>
Alejandra Castellanos	Encargada de Comunicación	Coordinaciones, validación de los avances y del documento final del Manual.
Luis Fernando De León	Coordinador de Informática, Tecnología y Comunicación	Revisión y validación de los avances y del documento final del Manual y la Guía.
Virgilio Reyes	Director de FLACSO Guatemala	Revisión y validación de la versión final del Manual y de la Guía. Gestión y coordinación para presentaciones del Manual al Consejo y al personal.
Mildred Rubio	Asistente de Dirección	Apoyo para las coordinaciones y reuniones Director y Consejo Académico.
Consejo Académico	Integrantes del Consejo Académico	Participación en reunión de presentación y validación del Manual de comunicación Institucional que se planteó adoptar.
Simona Yagenova	Profesora-Investigadora / Consejo	Coordinación en la programación de validación y presentaciones del Manual.
Rosario Sáenz	Coordinadora de Recursos Humanos	Acceso documentos y artículos promocionales ilustrar Manual y Guía.

Elaborado por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

### 3.1.5. Área Geográfica de Acción

El Plan de Comunicación Institucional se ejecutó en las instalaciones centrales de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala, ubicadas en la 3ª. Calle 4-44 Zona 10 Edificio Torre 4-44, Ciudad de Guatemala.



Fotografía del ingreso vehicular a las instalaciones de FLACSO Guatemala, tomada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

## **3.2. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DESARROLLADAS**

### **3.2.1. Estrategia No. 1**

#### **“Manual de Comunicación Institucional”**

- **Objetivos Comunicacionales**

- 1) Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- 2) Elaborar un manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.

- **Descripción**

Se elaboró un Manual de Comunicación Institucional como herramienta para que permitirá fortalecer la Unidad de Comunicación de FLACSO Guatemala. La Facultad no contaba con políticas ni directrices que orientaran el quehacer comunicacional desde una perspectiva estratégica. Tampoco existían criterios técnicos para potenciar y hacer pertinentes los productos académicos en las redes institucionales ni para el uso correcto de los canales de comunicación establecidos. Asimismo, la falta de una visión estratégica de la comunicación institucional interna y externa resultaba en estrategias y acciones reactivas, sin la suficiente investigación, planificación y evaluación, disminuyendo la posibilidad de un impacto positivo, eficaz y efectivo. La implementación de esta estrategia llenó un vacío e implicó el desarrollo de cinco acciones.

- **Acciones Desarrolladas**

- a) Diseño de portada del Manual de Comunicación Institucional.
- b) Propuesta de tabla de contenidos del Manual de comunicación institucional.
- c) Redacción del Manual de Comunicación Institucional.
- d) Presentación y validación de la Política y manual de comunicación institucional
- e) Entrega de versión validada del Manual de Comunicación Institucional.

- **Imágenes de las Acciones Realizadas**

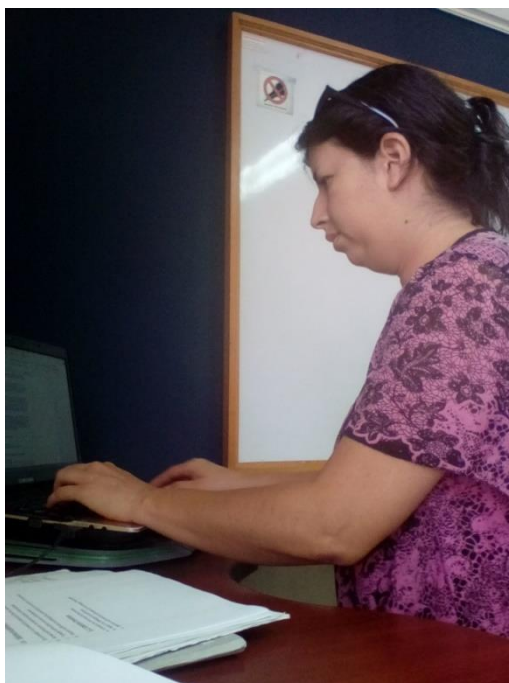


Propuestas de portada y contraportada. Elaboradas por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

**Propuesta de Contenidos**

- 1) **Presentación.**  
Se explicará la razón del manual y su contenido.
- 2) **Marco institucional.**  
Se hace referencia a los antecedentes normativos que se relacionan con la comunicación institucional.
- 3) **Conceptos Fundamentales.**  
Se hará una breve referencia a la comunicación estratégica y su importancia.
- 4) **Objetivo General y Objetivos Específicos.**  
Se desarrollarán los objetivos, general y específicos del manual.
- 5) **Políticas de Comunicación Institucional.**  
Se desarrollarán las directrices generales y fundamentales de la comunicación institucional como organismo internacional de educación superior en ciencias sociales, intergubernamental y autónomo.
- 6) **Estrategias de Comunicación.**  
Se podrían colocar algunas estrategias generales, aunque se está pensando si incluir o no este capítulo.
- 7) **Responsables de la comunicación institucional.**  
Se desarrollará los roles que las y los integrantes de la comunidad de FLACSO Guatemala tienen en el marco de la comunicación institucional.
- 8) **La Unidad de Comunicación, su organización y sus funciones.**  
Se desarrollarán las funciones principales de la unidad de comunicación. Todavía se está pensando si se incluye como capítulo aparte o si se incorpora como parte del anterior.
- 8) **Definición de Públicos, objetivos de comunicación específicos para cada público.**  
Se identificaron varios grupos objetivos en las entrevistas por lo que se espera definir a cada uno y cuál sería la relación de FLACSO con cada uno de estos en términos de los objetivos comunicacionales.
- 9) **Canales de comunicación interna y externa: algunas pautas y criterios.**  
Se enumerará y describirá cada uno de ellos y se desarrollarán algunas recomendaciones para su uso adecuado.

Propuesta preliminar de contenido. Elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.



Epesista en trabajo de gabinete para la redacción del Manual de Comunicación Institucional, en la oficina asignada en las instalaciones de FLACSO Guatemala.


Fotografía tomada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.



Epesista Wendy Santa Cruz validando el Manual de Comunicación Institucional con Ing. Luis Fernando De León, Coordinador de ITC y estudiante Alejandra Castellanos, encargada de la Unidad de Comunicación. Fotografía tomada por Jorge Ovalle de ITC, FLACSO Guatemala, 2018.






Epesista Wendy Santa Cruz validando el Manual de Comunicación Institucional con Ing. Luis Fernando De León, Coordinador de ITC y estudiante Alejandra Castellanos, encargada de la Unidad de Comunicación. Fotografía tomada por Jorge Ovalle de ITC, FLACSO Guatemala, 2018.


**EPS**  
 LICENCIATURA

**LISTADO DE ASISTENCIA**

Validación: "Manual de Comunicación Institucional de FLACSO Guatemala"

21-06-2018 de 14:30 a 15:00  
 Instalaciones de FLACSO Guatemala (3 calle 4-4 zona 10, ciudad de Guatemala)

No.	Nombres y Apellidos Completos	Cargo, Dependencia	Número de teléfono y correo electrónico	Firma
1.	Luis Fernando De León	coordinador ITC	2414 7414 ldeleon@flacso-guatemala.org	
2.	Maria Alejandra Castellanos López	comunicación	2414 7414 ext 1370 comunicacion@flacso-guatemala.org	
3.	Wendy M. Santa Cruz	EPESISTA	wendysantacruz@gmail.com	
4.				
5.				
6.				
7.				

Listado de asistencia de reunión de validación del Manual de Comunicación Institucional. Escaneado por la Epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.



Epesista Wendy Santa Cruz realizando la presentación y validación del Manual de Comunicación Institucional a la Dirección e integrantes del Consejo Académico.

Fotografía tomada por Mildred Rubio, FLACSO Guatemala, 2018.



Impresión de presentación sobre el contenido del Manual de Comunicación Institucional

Elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.





Epesista Wendy Santa Cruz intercambiando sobre el contenido del Manual de Comunicación Institucional con la Dirección y el Consejo Académico tras su presentación. Fotografía tomada por Mildred Rubio, FLACSO Guatemala, 2018.



Epesista Wendy Santa Cruz intercambiando sobre el contenido del Manual de Comunicación Institucional con la Dirección y el Consejo Académico tras su presentación. Fotografía tomada por Mildred Rubio, FLACSO Guatemala, 2018.



### **3.2.2. Estrategia No. 2**

#### **“Guía Práctica de Normas Gráficas”**

- **Objetivos Comunicacionales**

- 1) Fortalecer a la Unidad de Comunicación a través de herramientas que establezcan directrices y criterios técnicos que orienten su labor en la materia.
- 2) Producir una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes para la aplicación del isologo y otros elementos de la identidad visual institucional.

- **Descripción**

Se elaboró una Guía Práctica de Normas Gráficas como una herramienta que permitirá fortalecer a la unidad de Comunicación de FLACSO Guatemala. La institución únicamente contaba con un “Manual para uso del emblema-logotipo de FLACSO Guatemala que no era completo. No se contaba con un apartado conceptual que lo sustentara, algunas de las normas no estaban expresadas adecuadamente en la parte gráfica lo que podría causar confusión al momento de su aplicación. Adicionalmente, no presentaba orientaciones suficientes en cuanto al uso de la gama cromática institucional y la tipografía, no se incluía suficientes ejemplos para su uso en diferentes soportes. Ese vacío implicaba la inexistencia de unidad de criterios para su aplicación en los diferentes soportes comunicacionales. Con su implementación se fortalecerá la imagen institucional La estrategia se ejecutó a partir de cinco acciones.

- **Acciones Desarrolladas**

- a) Diseño de portada de la Guía Práctica de Normas Gráficas.
- b) Propuesta de tabla de contenidos de la Guía Práctica de Normas Gráficas.
- c) Redacción de la Guía Práctica de Normas Gráficas.
- d) Socialización y validación de la Guía Práctica de Normas Gráficas.
- f) Entrega de versión final del a Guía Práctica de Normas Gráficas.

- **Imágenes de las Acciones Realizadas:**



Propuestas de portada y contraportada de la Guía Práctica de Normas Gráficas.  
Elaboradas por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.


Propuesta de Tabla de Contenido

- Presentación
- I. Fundamento conceptual e institucional
- II. Objetivos
- III. Alcance
- IV. Disposiciones generales
- V. Componentes de la identidad visual institucional
- VI. Gama cromática institucional
- VII. Tipografía institucional
- VIII. Aplicaciones en diversos soportes
- IX. Entorno
- X. Objetos de visibilidad institucional, publicidad y promoción
- XI. Medios digitales

Propuesta preliminar de contenido. Elaborada por la epesista  
Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.




La epesista Wendy Santa Cruz compartiendo con Dra. Walda Barrios, coordinadora del Programa de Género y Feminismos, durante el periodo de trabajo de gabinete para la redacción de la Guía de Normas Gráficas en las instalaciones de FLACSO Guatemala. Fotografía tomada por Walda Barrios, 2018.




**EPS**  
LICENCIATURA

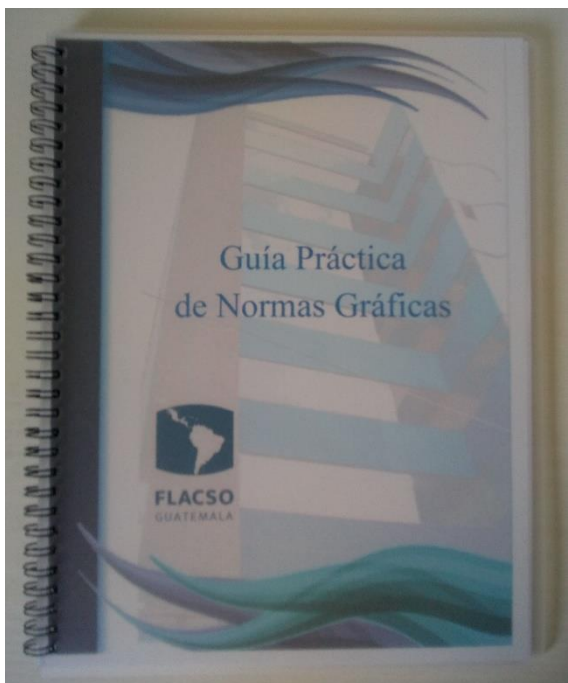
**LISTADO DE ASISTENCIA**  
Consejo Académico  
Validación: "Guía Práctica de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala"

09-07-2018 / 10:00 - 10:30 horas  
Instalaciones de FLACSO Guatemala (3 calle 4-4 zona 10, ciudad de Guatemala)

No.	Nombres y Apellidos Completos	Cargo, Dependencia	Número de teléfono y correo electrónico	Firma
1.	Wis Fernando De León Ortiz	coordinador IT	24149444 wleleon@flacso.edu.gt	
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				




Listado de asistencia de reunión de validación del Guía Práctica de Normas Gráficas. Escaneado por la Epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.



Fotografía de un ejemplar de la guía impresa y engargolada. Tomada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

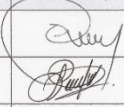



Epesista Wendy Santa Cruz entregando los ejemplares de la Guía de Normas Gráficas al Director, Dr. Virgilio Reyes. Fotografía tomada por Mildred Rubio, 2018.



**LISTADO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS**  
 A. Manual de Comunicación Institucional  
 B. Guía Práctica de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala

Guatemala, 25 de julio de 2018  
 Instalaciones de FLACSO Guatemala (3 calle 4-4 zona 10, ciudad de Guatemala)

No.	Nombres y Apellidos Completos	Cargo, Dependencia	Documento / cantidad de ejemplares recibidos	Firma
1.	ENRIQUE VIRGILIO REYES	DIRECTOR	2A 4 2B	
2.	Luis Fernando de León Ortiz	Coord. IT y comunicación	1A 1B	
3.				
4.				

Listado de entrega de tres ejemplares impresos del Manual de Comunicación Institucional y de la Guía Práctica de Normas Gráficas. Escaneado por la Epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.

### **3.2.3. Estrategia No. 3**

#### **“Fortalecer el trabajo en equipo a través de charla”**

- **Objetivo Comunicacional**

Fortalecer el trabajo en equipo a través de una charla de comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y al personal.

- **Descripción**

El seminario interno en que se tenía agendada la charla sobre comunicación estratégica y su importancia se canceló por decisión de FLACSO Guatemala, al haber sido priorizada una reunión de Consejo Académico en que la epesista presentó el Manual de Comunicación Institucional, el cual quedó validado.

Al haber sido aprobada su implementación, en sustitución de la charla prevista se programó una exposición de socialización al personal de la institución, del Manual de Comunicación Institucional. La presentación del manual tuvo la finalidad de contribuir a sensibilizar al personal sobre la importancia de la comunicación estratégica y al fortalecimiento del trabajo en equipo. En el manual se establecen claramente las políticas de comunicación de la Facultad y el rol y grado de responsabilidad que cada integrante de la comunidad institucional tiene en la materia.

- **Acciones Desarrolladas**

- a) Preparación de la presentación para la exposición y socialización del Manual de Comunicación Institucional.
- b) Realización de la exposición de socialización del Manual.

- **Imágenes de las Acciones Realizadas**



Impresión de presentación sobre el contenido del Manual de Comunicación Institucional. Elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz. EPSL-ECC, 2018.



Epesista Wendy Santa Cruz realizando la exposición de socialización del Manual de Comunicación Institucional al personal de FLACSO Guatemala. Fotografía tomada por Dr. Walda Barrios, FLACSO Guatemala, 2018.



### 3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Mayo			Junio				Julio	
	SE1	SE2	SE3	SE1	SE2	SE3	SE4	SE1	SE2
Diseño de portada del Manual de comunicación institucional.	■								
Elaboración de propuesta de contenidos del Manual.	■								
Revisión documental y sistematización de la información para Manual.	■	■							
Redacción del contenido del Manual.		■	■	■					
Presentación y validación del Manual al equipo de Comunicación						■			
Incorporación de Observaciones y preparación de presentación al Consejo Académico						■	■		
Presentación y validación de Manual con la Dirección y el Consejo Académico								■	
Entrega de versión validada del Manual de comunicación institucional.									■
Diseño de portada de la Guía práctica de normas gráficas.					■				
Elaboración de propuesta de contenidos de la Guía.					■				
Revisión documental y sistematización de la información para la Guía					■	■			
Redacción del contenido de la Guía.						■	■		
Presentación y validación de la Guía.								■	
Entrega de versión validada de la Guía práctica.									■
Preparación de la charla sobre comunicación estratégica.				■	■	■			
Sustitución de charla por exposición de socialización de Manual de Comunicación.							■	■	■

Fuente: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/diagrama-gantt-sirve>.

### 3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Producto	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación
Política y Manual de Comunicación Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la unidad de Comunicación Social de dicha institución a través de herramientas que establezcan criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Crear una política y manual de comunicación institucional para instaurar directrices formales que la orienten.</li> </ul>	Manual de Comunicación Institucional, validado y entregada.	<p>Documento impreso y digital de la Política y Manual de Comunicación Institucional.</p> <p>Listado de asistencia y fotografías de reunión de presentación y validación o Correo de envío del documento a integrantes del Consejo Académico y/o de recepción de observaciones.</p> <p>Fotografías de entrega y/o listado de entrega firmado de recibido.</p>
Guía práctica de normas gráficas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la unidad de Comunicación Social de dicha institución a través de herramientas que establezcan criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Elaborar una guía práctica de normas gráficas para establecer criterios comunes de aplicación del logotipo y otros aspectos de imagen institucional.</li> </ul>	Guía práctica de normas gráficas, presentada, validada y entregada.	<p>Documento impreso y digital de la Guía práctica de normas gráficas.</p> <p>Listado de asistencia y fotografías de reunión de presentación y validación o Correo de envío del documento a integrantes del Consejo Académico y/o de recepción de observaciones.</p> <p>Fotografías de entrega y/o listado de entrega firmado de recibido.</p>
Charla sobre comunicación estratégica y su importancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a la unidad de Comunicación Social de dicha institución a través de herramientas que establezcan criterios técnicos que orienten su labor en la materia.</li> <li>• Fortalecer el trabajo en equipo a través de una charla sobre comunicación estratégica y su importancia dirigida a los directivos y el personal.</li> </ul>	Charla sobre comunicación estratégica realizada.	<p>Presentación PowerPoint.</p> <p>Fotografías de la actividad.</p>

## CONCLUSIONES

El diagnóstico de comunicación evidenció que FLACSO Guatemala tiene fortalezas como la incorporación de una línea de trabajo específica en su Plan Estratégico. También la existencia y funcionamiento de una unidad responsable que cuenta con equipo y tiene acceso a recursos económicos, la contratación de una persona como encargada y canales de comunicación establecidos. Además, que existen avances tanto en la gestión de la página web y las redes sociales como en el diseño de los soportes comunicativos.

A pesar de los esfuerzos y avances existentes, el diagnóstico también demostró que la institución ha carecido de un enfoque estratégico de la comunicación que se evidencia, por ejemplo, en que la Unidad de Comunicación no forma parte del staff de la Dirección. Tampoco han existido políticas claras ni criterios técnicos que orienten en la materia y las directrices para la aplicación de la identidad visual en distintos soportes son incompletas. No ha existido fluidez en la comunicación interna, procesos de inducción del personal, uso permanente de los canales establecidos y su proyección externa no ha sido óptima.

Frente a la situación de la comunicación en FLACSO Guatemala se determinó como prioridad el fortalecimiento de la Unidad de Comunicación y de su personal mediante la elaboración de herramientas que precisaran el enfoque de la comunicación institucional y establecieran directrices en la materia. En ese marco, se planteó un plan de comunicación que incluyó tres estrategias: manual de comunicación institucional, guía práctica de normas gráficas y fortalecimiento del trabajo en equipo a través de charla.

El desarrollo de las acciones para la elaboración del Manual de Comunicación institucional y de la Guía Práctica de Normas Gráficas, así como la exposición de socialización del manual, permitieron sensibilizar a la Dirección, al Consejo Académico y al personal con relación al enfoque estratégico de la comunicación y motivar a que se apropien del mismo. También contribuyó al fortalecimiento de la Unidad de Comunicación y de la institución que ahora cuenta con políticas y criterios técnicos claros. Se aportó al trabajo en equipo y colaborativo evidenciando la responsabilidad conjunta en la materia.

## RECOMENDACIONES

A FLACSO Guatemala

Que se apropie del Manual de Comunicación Institucional y desarrolle estrategias, planes y acciones a partir del enfoque de la comunicación estratégica.

Que fortalezca la Unidad de Comunicación convirtiéndola en una Coordinación dentro de la estructura institucional para que sea parte del staff de la Dirección, como acción estratégica. El fortalecimiento de la unidad implica precisar sus funciones y dotarla de los recursos necesarios para que pueda realizarlas y es un proceso paulatino que puede tener numerosas vías de concreción, siendo importante practicar la flexibilidad.

Realizar un proceso de inducción en el uso del Manual de Comunicación Institucional y de la Guía Práctica de Normas Gráficas y sustentar este proceso en el enfoque de la comunicación estratégica. Promover la formación del personal orientada a desarrollar las capacidades comunicativas asertivas que contribuyan a la comunicación interna.

Desarrollar herramientas que permitan hacer acopio y sistematización de información de los programas y proyectos para su divulgación en formatos adecuados.

Impulsar procesos que permitan conocer con mayor precisión a los públicos objetivos institucionales y a las instituciones que se desarrollan en el sector (educación superior e investigación en Ciencias Sociales, propuesta de política pública), a fin de contar con insumos que permitan desarrollar estrategias y acciones de comunicación más efectivas. Posterior o paralelamente fortalecer las capacidades de marketing en redes sociales.

Motivar espacios a nivel del Sistema FLACSO para que estos temas sean abordados con mayor profundidad, que permitan construir estrategias y herramientas comunes de comunicación. Esto puede propiciar en algún momento la gestión conjunta de recursos dirigidos hacia el fortalecimiento de esta materia.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acciones.** Una acción es el encadenamiento e interacción de situaciones y acontecimientos que le dan forma a la trama de la obra.

**Asamblea General.** La Asamblea General es el máximo Órgano de Gobierno de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y está compuesta por representantes de todos los Estados Miembros del Acuerdo General de la FLACSO. Sus reuniones ordinarias se realizan cada dos años, en distintos países de la región.

**Boceto.** Proyecto de lo que será una cubierta, una página, un fascículo, una revista, en el que se hacen constatar todos los elementos que la compondrán: texto, fotografía, ilustraciones, títulos, publicidad, señalando las características que deben tener. Es el primer paso en el diseño de una.

**Comité Directivo.** Este órgano de gobierno está compuesto por el Secretario General y los Directores de las Sedes Académicas, un representante de los Programas y un representante del cuerpo académico de la Facultad. El Comité Directivo realiza tres reuniones ordinarias al año, en distintos países sede.

**Comunicación Estratégica.** Consiste en una estrategia global para articular todas las comunicaciones tácticas y gestionarlas de manera integrada, sinérgica y coherente. Busca superar lo táctico para encaminarse a un nivel estratégico que implica objetivos de mediano y largo plazo. Es de carácter sistémico, se establece en ámbitos globales para desde allí proporcionar soluciones a ámbitos específicos como relaciones públicas, publicidad, recursos humanos, marketing, relación con los medios de comunicación. Implica una gestión profesional e implica que la instancia de comunicación esté al más alto nivel dentro de la estructura organizacional, es decir que sea parte del staff de la Dirección.

**Comunicación Institucional.** Se dirige más allá de las funciones que involucran la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, ya que busca comunicar la personalidad de la institución y sus valores, elementos que están estrechamente vinculados al modo en que comunica. Según autores como Dolphin (2001) y Van Riel (1997) la Comunicación Institucional (o Corporativa) es una disciplina y un proceso de gestión alineada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales a través

de generar una mayor toma de conciencia, comprensión y valoración positiva de estos elementos por parte de sus públicos. Es decir, la administración de la identidad institucional buscando mantener una reputación positiva frente a sus públicos internos y externos.

**Comunidad de FLACSO Guatemala.** Está integrada por el personal directivo, académico, el personal de servicios técnicos y administrativos, así como los y las estudiantes.

**Consejo Académico Ampliado.** Se denomina así cuando además del personal académico se integra al órgano de consulta para la Dirección a las y los coordinadores de unidades de apoyo.

**Consejo Académico.** El Consejo Académico funciona como un órgano de consulta para la Dirección, allí se toman las decisiones y se da a conocer la información, presupuesto, planes, entre otros. Es integrado por el Director o Directora de la Sede, los coordinadores o coordinadoras de áreas, un (a) representantes de las y los docentes y un (a) representantes de las y los estudiantes.

**Consejo Superior.** El Consejo Superior es un órgano de gobierno auxiliar de la Asamblea General compuesto por representantes de los Estados Miembros elegidos por la Asamblea General - por lo menos aquellos en que existen Sedes Académicas - y por distinguidos académicos latinoamericanos que son Miembros del Consejo a Título Individual. Este órgano de gobierno se reúne ordinariamente una vez al año, en alguno de los países Miembros.

**Enfoque.** Criterio del periodista ante una información. En redacción periodística, punto de vista personal, faceta que interesa destacar.

**Cross Cultural Consumer Characterization (4C's).** Es un modelo de segmentación psicográfica de uso internacional desarrollada por Young & Rubicam (Y&R), que está basado en valores personales, es decir ideas y principios que rigen las vidas de las personas e influyen en sus decisiones. Categoriza a las personas de acuerdo a su valor dominante de entre siete –subsistencia, escape, seguridad, estatus, control, individualidad, auto expresión–, los cuales se encuentran relacionados con la Escala de Necesidades de Abraham Maslow. A partir de dichos valores o motivaciones centrales, Y&R establece siete grupos que tienen ciertas cualidades que inciden en su elección de

marcas y productos. Estos grupos son: resignados (subsistencia), disconformes (escape), integrados (seguridad), simuladores (estatus), exitosos (control), exploradores (descubrimiento), reformadores (autoexpresión). Este modelo se valida regularmente en cada país con el objeto de incorporar al análisis de cada grupo las características de los consumidores locales.

**Cuantitativo.** Es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas. Lo cuantitativo, por lo tanto, presenta información sobre una cierta cantidad. Por ejemplo: “El gerente me solicitó un informe cuantitativo sobre las reuniones que mantuvimos con los proveedores en el último año”. Hay que resaltar la existencia de lo que se ha dado en llamar investigación cuantitativa. Ella pretende tomar una decisión respecto a ciertas alternativas, que tienen la particularidad de que entre ellas hay una relación que se puede representar de forma numérica.

**Cultura institucional o corporativa.** Implica lo que la institución realmente es. Es de carácter supra personal y un factor de integración. Consiste en un conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y o adscritas, por las que se rigen sus integrantes.

**Diagnóstico.** Diagnosticar es recoger y analizar datos, para evaluar problemas de diversas naturalezas. Por lo que un diagnóstico es el resultado de dichas evaluaciones.

**E-grafía.** Direcciones de páginas web, las cuales fueron consultadas para la realización de un trabajo de investigación.

**Estrategia.** Conjunto de reglas o procesos que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**FODA.** Sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta de análisis, la cual puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

**Guía práctica.** Consiste en un documento que incluye un conjunto de recomendaciones en determinada materia.

**Identidad Institucional o Corporativa.** Es el aspecto esencial del Plan de Comunicaciones de una empresa, es su sello distintivo. Se refleja en elementos visuales

tales como su logotipo o su logo-símbolo, en la presentación personal de sus empleados, su dinámica laboral, sus relaciones con los diferentes públicos y en la calidad y contenido de sus productos, servicios o mensajes, los cuales son características propias sólo de ella.

**Imagen Institucional o Corporativa.** Es la percepción que los diferentes públicos tienen de una empresa. No se forma con palabras, sino por valores, con actos y obras que tenga la organización con sus diferentes públicos. Su ideal es que a partir de la percepción e imagen que se genera, se forme un juicio que lleve a un impulso, acción o reacción. La imagen tiene que ser un reflejo de lo que es la empresa, no puede basarse en verdades a medias, pues le quita la credibilidad a la misma

**Identidad visual.** Consiste en la manifestación física de una marca, la forma simbólica de la identidad institucional. Contribuye a que la institución sea recordada y permanezca en la memoria de sus públicos por lo que requiere de una denominación y estilo único.

**Informe.** Exposición ordenada de los hechos de actualidad y sus causas, en un estilo impersonal y objetivo. Es un subgénero de la información muy empleado en revistas semanales y resúmenes de radio y televisión.

**Manual.** Libro en el que se compendia lo más sustancial de una materia.

**Mensaje.** La totalidad de los signos, símbolos, señales a través de los cuales se emite la información, siendo importante el código utilizado esté sobreentendido de alguna manera tanto por el emisor como por el receptor.

**Metodología.** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

**Misión.** Término que hace referencia a la razón de ser de una organización, institución o empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Hace referencia a conceptos profundos como: la historia de la organización (si la tiene), sus objetivos y funciones, con qué recursos cuenta y qué le hace especiales para sus públicos externos.

**Normas APA.** Son un conjunto de estándares o reglas las cuales se establecieron para facilitar la comprensión de la lectura, generalmente se aplican a los trabajos de investigación.

**Objetivo.** Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber



identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste.

**Organigrama.** Sinopsis o esquema de la organización de una entidad o de una empresa o de una tarea.

**Organismo Internacional.** Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas, asociación, fundación, cooperativa, etc.

**Plan.** Modelo sistemático en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**Política.** Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

**Posicionamiento.** Tomar una posición respecto de algo o de alguien.

**Programa de FLACSO.** Es un conjunto de actividades académicas de nivel superior que la FLACSO realiza en cualquier país de la región, cuyas características son determinadas en cada caso por los órganos directivos correspondientes.

**Proyecto.** Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle forma definitiva.

**Proyecto de FLACSO.** Es un conjunto de actividades académicas específicas de tiempo limitado que pueden realizarse en cualquier país latinoamericano y cuyas características deben ser determinadas por los órganos directivos que correspondan.

**Proyecto institucional.** Se integra de tres elementos de la estrategia institucional: la filosofía, las orientaciones estratégicas y la política de gestión.

**Público objetivo.** Es una noción que se emplea en el ámbito del marketing y la publicidad. El concepto hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio.

**Reputación.** Es la consolidación de la imagen institucional entre los grupos objetivos al alcanzar determinados estándares de credibilidad y confianza como resultado del comportamiento de la misma. Se basa en resultados, es verificable empíricamente, genera valor empíricamente, genera valor. Su carácter es estructural y tiene efectos

duraderos, es el resultado del comportamiento institucional y se genera en el interior de la entidad.

**Secretaría General.** La Secretaría General ejecuta los mandatos y delegaciones que le encomiendan la Asamblea General, el Consejo Superior y el Comité Directivo. Sistematiza los informes, presupuestos y rendiciones de cuentas anuales de la FLACSO. Coordina las actividades académicas y de cooperación científica a nivel regional. Realiza gestiones ante las universidades e instituciones sociales y culturales, con el objeto de establecer convenios de naturaleza académica. Registra y confiere, junto con las unidades académicas, los títulos de posgrado. La página de la Secretaría General se puede visitar en [www.flacso.org](http://www.flacso.org).

**Sede Académica.** Ámbito institucional en un Estado miembro, mediante la firma de un convenio suscrito entre la FLACSO y el gobierno correspondiente, en el que se llevan a cabo actividades docentes de nivel superior y de carácter permanente, actividades de investigación y otras estipuladas.

**Universalidad.** Es una de las características que debe considerarse para que la identidad visual no está anclada en factores particulares.

**Visión.** De una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

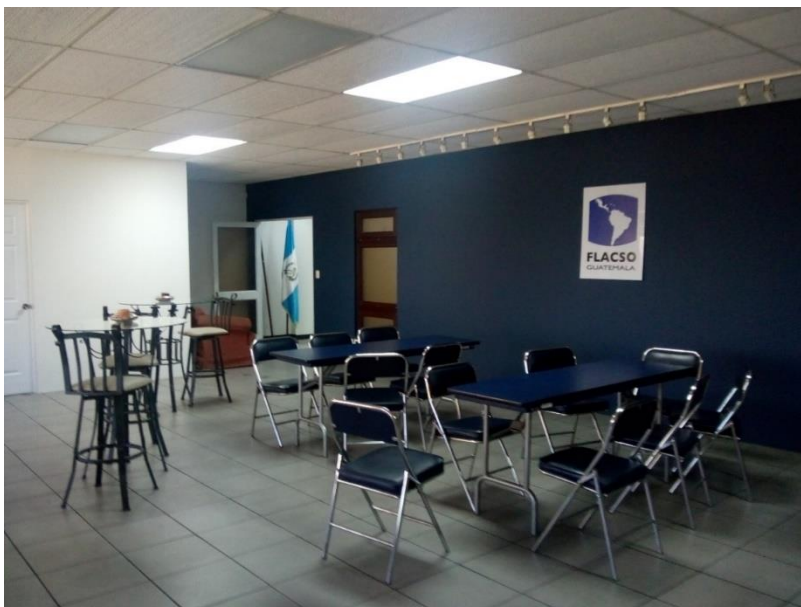
- Ajquejay, T. N. (2006). *Proyecto de Comunicación Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Sede Académica Guatemala*. Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- CELAM. (1997). *Vocabulario de términos de Comunicación Social*. Colección de Documentos CELAM No. 147. Santafé de Bogotá, Colombia: Departamento de Comunicación Social, DECOS; Consejo Episcopal Latinoamericano, CELAM.
- Donis, S. N. (2016). *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa para FLACSO-GUATEMALA*. Trabajo de Graduación presentado previo a optar el título de Máster en Artes en Comunicación Organizacional. Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- FLACSO Sede Guatemala. (1997). *Informe de Actividades 1,997*. Guatemala: Autor.
- FLACSO Sede Guatemala. (2000). *Resumen Ejecutivo Administración Financiera y Proyección Académica 1990-1999*. Guatemala: Autor.
- FLACSO Sede Guatemala. (2002). *Informe de Actividades 2002*. Guatemala: Autor.
- FLACSO Sede Guatemala. (2007). *Informe de Actividades 2007*. Guatemala: Autor.
- FLACSO Sede Guatemala. (2017). *30 Años 1987-2017 FLACSO Guatemala. 60 FLACSO 1957-2017*. [Tríptico]. Guatemala: Autor.
- FLACSO Sede Guatemala. (2018). *Planificación de Dirección 2018. FLACSO-Guatemala*. Guatemala: Autor.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México, D.F.: MMcGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Peruch, J. K. et. al. (2017). *Diagnóstico de Comunicación FLACSO-Guatemala. Elaborado para el curso Planificación de las Comunicaciones Sociales*. Plan de Autoformación a Distancia, Escuela de Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Piloña, G. A. (2016). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. Décima Edición. Guatemala: GP Editores.
- Taylor, S. J. y Bodgan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Tercera edición. Barcelona: Ediciones Paidós.

## EGRAFÍA

- U-Cursos. (2010). *4Cs - Young & Rubicam - U-Cursos*. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/1/IN77Q/2/material\\_docente/bajar?id\\_material=296704](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/1/IN77Q/2/material_docente/bajar?id_material=296704)
- Bollmann, C. (29 de noviembre de 2013). *Guatemala: presentan estudio sobre niveles socioeconómicos (UGAP)*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/las-clavesdeldia/562566-330/guatemala-presentan-estudio-sobre-niveles-socioeconomicos>
- Diagnóstico (2017). En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=De7qNYD>
- Estrategia (2017). En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- FLACSO. (2012). *Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*. Resolución AGE II/1, San José Costa Rica, 5 y 8 de junio de 1979. Recuperado de <http://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/normativa/Reglamentos/Acuerdo%20de%20la%20FLACSO%20%28JUN2012%29.pdf>
- Iguarta, J. J. y Humanes, M. L. (2004). *El método científico aplicado a la investigación en comunicación social*. Barcelona: Portal de la Comunicación InCom-UAB. Recuperado de <http://www.portalcomunicacion.com/lecciones.asp?aut=11>
- Manual (2017). En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=OHuzGA3>
- Matriz FODA. (s.a.). (s.f.) *¿Qué es la matriz FODA?* Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Metodología (2017). En *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD>
- Normas APA. (s.a.). (2017) *¿Qué son las normas APA?* Recuperado de <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>
- UNESCO. (1957). *Conferencia General. Novena Reunión. Nueva Delhi 1956. Resoluciones*. CPG 57 VI9 S. Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114585s.pdf>

## ANEXOS

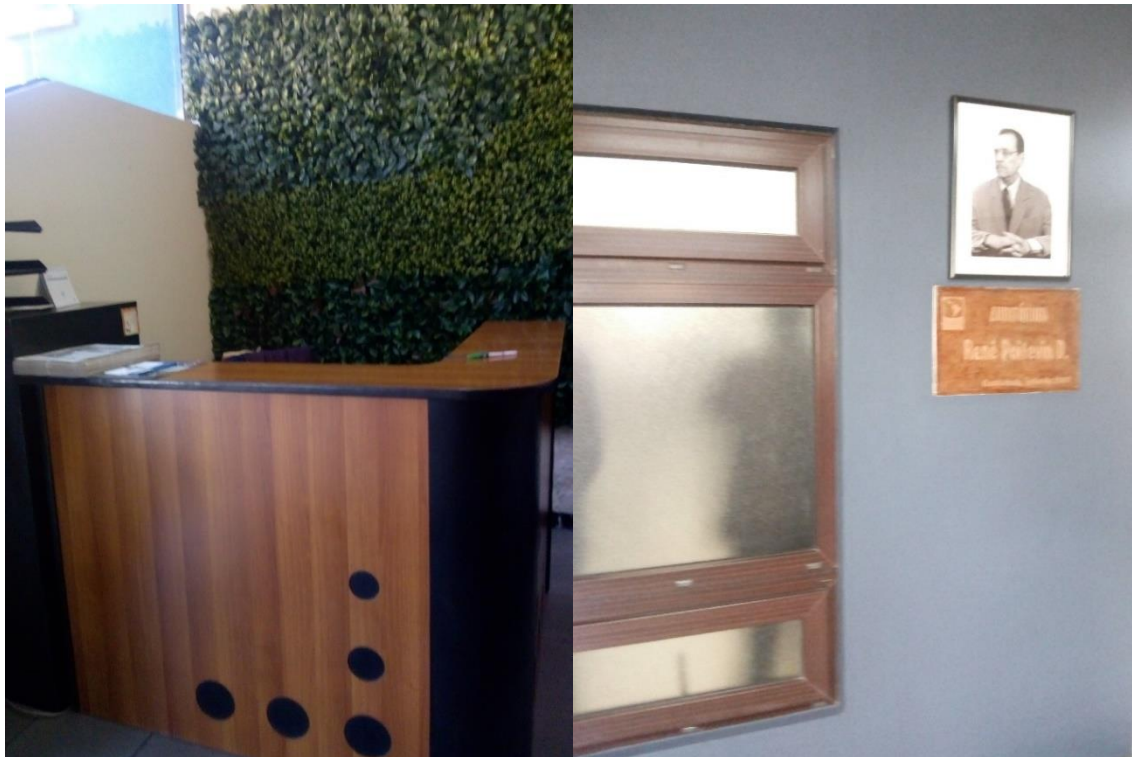
### Fotografías de la observación



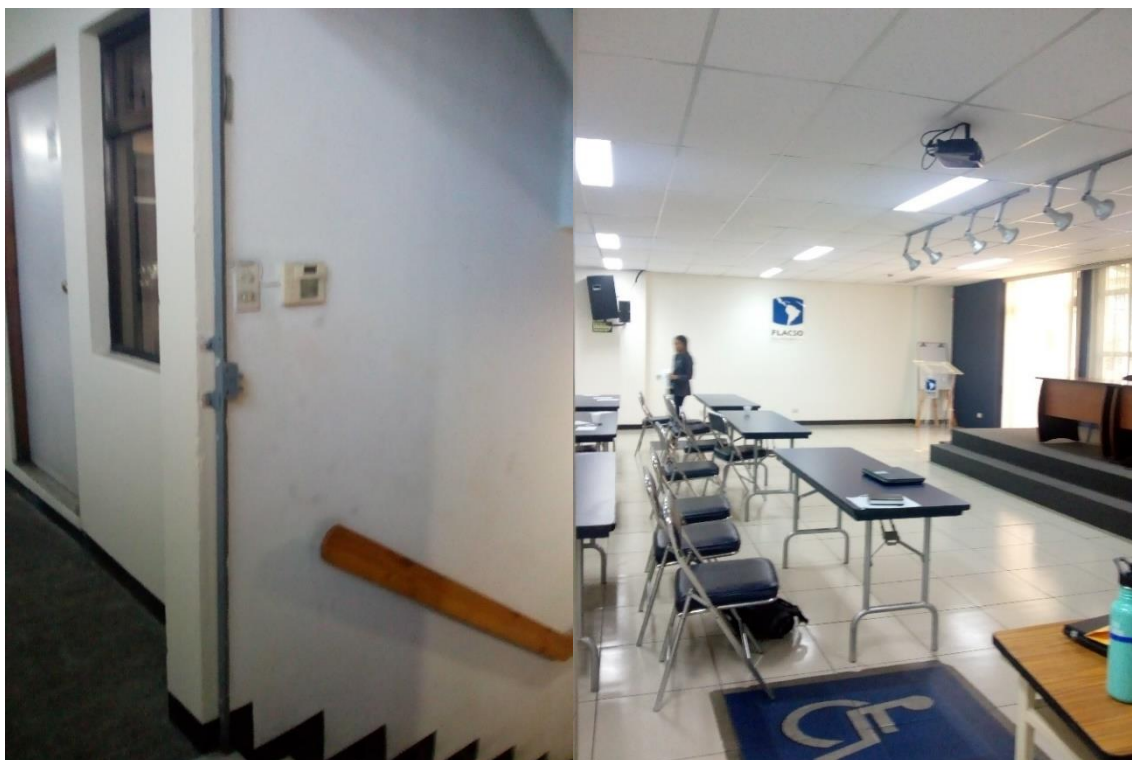
Fotografía del exterior del Auditorio René Poitevín de FLACSO  
Tomadas por la epesista Wendy Santa Cruz.



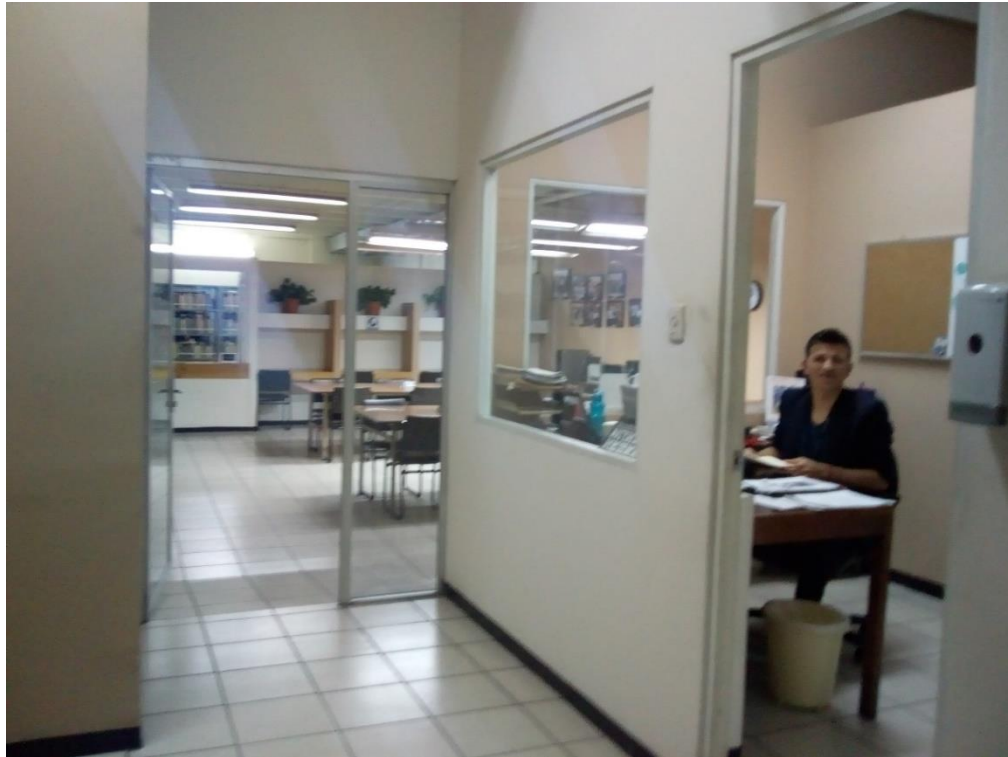
Fotografía de exposición del Director, evento realizado en el Auditorio  
de FLACSO Guatemala. Fuente: Archivo, FLACSO.



Fotografías de la recepción y del exterior del Auditorio René Poitevín en las instalaciones de FLACSO Guatemala. Tomadas por la epesista Wendy Santa Cruz.



Fotografías del pasillo que conduce al centro de documentación e interior del Auditorio René Poitevín de FLACSO. Tomadas por la epesista Wendy Santa Cruz.



Fotografía del Centro de Documentación Edelberto Torres-Rivas de FLACSO Guatemala y de las oficinas de su personal. Tomada por la epesista Wendy Santa Cruz.



# FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

Sede Académica Guatemala



Inicio
▼ Acerca de FLACSO
▼ Docencia
▼ Investigación
▼ Publicaciones
▼ CENDOC

ESTUDIOS DE IDENTIDADES Y CULTURA
ESTUDIOS DE POBLACIÓN Y DESARROLLO
ESTUDIOS SOCIOPOLÍTICOS



## CURSO LIBRE LA GLOBALIZACIÓN Y SUS ALTERNATIVAS. INTRODUCCIÓN

Curso libre "La globalización y sus alternativas. Introducción"

> CAMPUS VIRTUAL

> diálogo (revista electrónica)

> Biblioteca en línea

> INTRANET

> Servicio a organizaciones


Novedades editoriales


diálogo (revista electrónica)


Síguenos







**FLACSO - Guatemala**

Dirección: 3ra Calle 4-44  
 Zona 10 Ciudad de Guatemala  
 PBX: (502) 2414-7444 /  
 FAX: (502) 2414-7440  
 flacsoquate@flacso.edu.gt

Suscríbete
Donaciones
Oportunidades labores
Ciudad de Guatemala
Acceso a la Información Pública

Ciudad de Quetzaltenango

Impresión de página principal de la Web de FLACSO Guatemala (www.flacso.edu.gt). Realizada por la epepista Wendy Santa Cruz.



¡Próximamente!

EL DR. LUIS MACK COMENTARÁ EN NUESTRAS REDES SOCIALES SOBRE LA ÚLTIMA PUBLICACIÓN DE LA COLECCIÓN CUADERNOS DE DEBATE: **LA ANOMIA DEL ESTADO**



**LA ANOMIA DEL ESTADO**

COLECCIÓN DEBATE  
**8**  
MARZO 2017



LUIS FERNANDO MACK




Promocional de nueva publicación de investigador de FLACSO-Guatemala.

Fuente: Archivo, FLACSO.

Del 13 al 23 de julio **FORUM** más en las **cas**


**el mundo de Asturias 2017**



**filgua**  
XIV Feria Internacional del Libro en Guatemala

**DE VENTA EN EDITORIAL DE CIENCIAS SOCIALES**  
presente en los stands 17 y 18

**FLACSO-GUATEMALA /EDITORIAL DE CIENCIAS SOCIALES PRESENTAN**



**Martes 18 de julio 19:00-20:00**  
**La Guerra Fría y el Anticomunismo en Centroamérica**  
Editores **Roberto García Ferreira y Arturo Taracena**  
**Sala: Juan Rulfo**

Promocional de publicación de venta en Editorial de Ciencias Sociales de FLACSO Guatemala.

Fuente: Archivo, FLACSO.



**AUTORA**  
 Dra. Lieselotte Viaene  
 Centro de Estudios Sociales, Portugal

**COMENTARISTAS**  
 Guisela Mayen  
 Antropóloga/ASIES  
 Amílcar Pop  
 Abogado q'eqchi'  
 Diputado/WINAQ

**“VOCES DESDE LAS SOMBRAS. VISIONES INDÍGENAS Q'EQCHI' SOBRE JUSTICIA TRANSICIONAL EN GUATEMALA”**

**PRESENTACIÓN DE LIBRO**

DÍA: 27 DE ABRIL 2017.  
 HORA: 5:00 PM  
 LUGAR: AUDITORIO RENÉ POITEVIN, FLACSO.  
 (3A. CALLE 4-44 ZONA 10)  
 EL LIBRO ESTARÁ A LA VENTA

HUMAN RIGHTS CENTRE  
 CES  
 Centro de Estudios Sociales  
 Universidad de Guatemala  
 NIM AJPU

Promocional de presentación de libro a realizarse en Auditorio de FLACSO Guatemala.  
 Fuente: Archivo, FLACSO.



**El Programa de Estudios de Género y feminismos**  
 FLACSO-Sede Académica Guatemala  
 y la Cátedra Alaíde Foppa



Tienen el gusto de invitar a la presentación del libro:

**Comunicación para la equidad**  
*Aportes teórico - metodológicos  
 con enfoque de género e intercultural*

Día martes 27 de febrero a partir de las 9:00 horas  
 Auditorio René Poitevin Dardón  
 (3a. calle 4-44 zona 10)

Se entregará un ejemplar a las primeras personas asistentes.

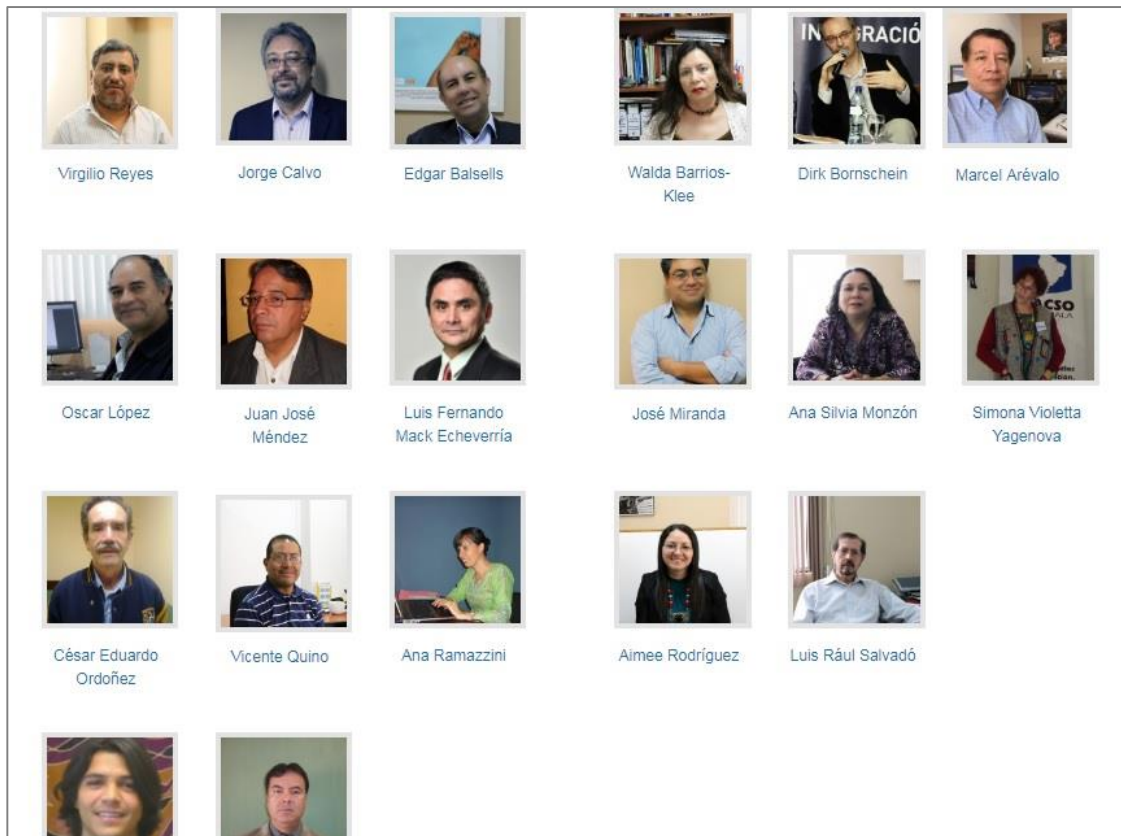


**Comunicación para la Equidad**  
 Aportes teórico-metodológicos  
 con enfoque de género e intercultural

Guisela López  
 Coordinadora



Promocional de presentación de libro a realizarse en Auditorio de FLACSO Guatemala.  
 Fuente: Archivo, FLACSO.



Impresión de fotografías del Equipo de Docencia e Investigación publicadas en una sección de la página electrónica de FLACSO Guatemala ([www.flacso.edu.gt](http://www.flacso.edu.gt)). Realizada por la epesista Wendy Santa Cruz.

## Transcripción completa de las entrevistas

	<b>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA</b> <b>ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN</b> <b>EPS DE LICENCIATURA 2018</b>	
<b>Guía de entrevista a informantes clave</b> Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala		
<i>A cargo de: Wendy Santa Cruz</i>		
<b>Persona Entrevistada:</b> Virgilio Reyes, Director, FLACSO Guatemala.		
<b>Fecha de entrevista:</b> 15 de febrero de 2018.		
<b>BLOQUE 1: Enfoque de la comunicación ¿Es estratégico?</b>		
<b>1. ¿Se cuenta con un plan estratégico institucional?</b>		
Sí.		
<b>2. ¿La misión y la visión de la Facultad permanecen vigentes o han cambiado?</b>		
Sí, están vigentes.		
<b>3. ¿Considera que las acciones de comunicación han contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales? ¿Por qué?</b>		
Parcialmente, la comunicación se incluyó dentro del Plan Estratégico 2016-2020, antes no se había hecho.		
<b>4. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación permanente, qué lugar debería ocupar en la estructura institucional y cuál ha sido la experiencia en la Facultad al respecto?</b>		
No hemos tenido que entienda de Ciencias de la Comunicación y de Ciencias Sociales. Hemos improvisado con las personas. Antes hubo una encargada de asuntos culturales y comunicación, ahorita hay una persona de comunicación pero tiene muy poca experiencia. Se requiere experiencia en diseño, en redes sociales, que aporte criterios técnicos para mejorar los productos comunicacionales		
<b>5. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador? ¿Cuáles deberían de ser sus funciones?</b>		
Una persona creativa, con experiencia, que entienda de Ciencias de la Comunicación y de Ciencias Sociales, el tema del diseño gráfico es importante, el enfoque en los gustos y preferencias del grupo objetivo, con conocimientos en cómo divulgar productos académicos, que evalúa permanentemente y reelabora.		
<b>6. ¿La Unidad de Comunicación cuenta con presupuesto para desarrollar sus actividades anuales?</b>		
Parcialmente, algunos programas tienen presupuesto para comunicación y otros no, pero una parte se distribuye de manera institucional		
<b>BLOQUE 2: Evaluación de la comunicación interna y externa</b>		
<b>7. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y externa en la Facultad, en términos de su importancia y efectividad?</b>		
Hay lineamientos estratégicos de comunicación interna, pero no se han echado a andar, la información se queda en los mandos operativos y tampoco llega de abajo hacia arriba, no se utilizan los canales establecidos, se requiere de inducción, mejor coordinación y conocimiento de lo que se está haciendo, mejora de clima y de confianza, mediación y resolución de conflictos, uso adecuado de los canales y claridad en los flujos de comunicación, la intranet no va a resolver los problemas administrativos. Continuar y fortalecer los seminarios internos para dar a conocer resultados de investigación, análisis de coyuntura, espacios de formación y capacitación, A nivel externo no hemos tenido un espacio de evaluación de lo que hemos hecho, tenemos más dudas que certezas de cómo enfocar esa parte. Prevalece el protagonismo, una promoción individual en lugar de institucional. Se necesita dar a conocer los resultados académicos que antes se hacía mediante las presentaciones de libros, mejorar la calidad técnica de los productos comunicacionales, contar con criterios técnicos y hacerlos más pertinentes, tener más impacto en las redes, en la socialización de las actividades institucionales, la pertinencia y efectividad de los pronunciamientos institucionales.		
<b>8. ¿Cuál es el/los público/s objetivo a los cuáles habría que dirigir la comunicación interna y externa?</b>		
Hay un cambio generacional, público menor de 40 años, interesado en herramientas técnicas, en cuestiones aplicadas. Se tiene alguna información de este nuevo público pero no está sistematizada. Jóvenes universitarios, gente que trabaja en el Estado y personas que se formaron en la institución, funcionarios públicos en su mayoría y gente interesada en política pública. Antes la mayoría era del movimiento social y ONG.		
<b>9. ¿Qué canales de comunicación interna y externa se han utilizado y cuál ha sido su efectividad, existe interés en continuar publicando Diálogo?</b>		
Diálogo fue importante pero su costo de producción es alto y actualmente no se cuenta con la infraestructura. Tenemos libros y hay que distribuirlos.		
<b>10. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad y qué imagen institucional se quiere proyectar hacia los públicos?</b>		
Estamos trabajando en posicionar a FLACSO como un organismo internacional de educación superior que es intergubernamental y autónomo.		
<b>11. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan barreras?</b>		
<b>12. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades de comunicación interna y externa a las que habría que dar una respuesta inmediata o en el corto plazo?</b>		
Las preguntas 11 y 12 se respondieron en la pregunta 7.		



**Guía de entrevista a informantes clave**

Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona Entrevistada:** María Alejandra Castellanos, encargada de Comunicación, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 8 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Importancia de la comunicación a nivel institucional**

**1. ¿Qué lugar ocupa Comunicación en la estructura institucional?**

En 2017 trabajaba directamente con Dirección. Ahora depende de la Coordinación de Informática, tecnología y comunicación. No es que no le den importancia, pero no es prioridad. Se confunde informática con comunicación.

**2. ¿Cuál es la situación y cómo está organizada la Unidad de Comunicación (personal, funciones, presupuesto, equipo)?**

L. De León, coordinador de informática, ha estado encargado de la web y las redes sociales. Estoy a cargo de las redes sociales, de publicar información de la institución y sus programas (cursos, publicaciones, actividades públicas), de cubrir actividades de FLACSO (fotografía, video, notas informativas), participo en la actualización de la intranet, hacer el plan de comunicación, diseño de distintas artes para productos comunicacionales (convocatorias, afiches, banner, gráficos, portadas de libro, etc.). El puesto es inestable por el tema del financiamiento. No hay una cultura y comprensión de la comunicación. No cuenta con presupuesto propio. Tiene computadora, cámara fotográfica semiprofesional, cámara de video, cabina de sonido y micrófono de solapa y el siguiente software: Photoshop, Indesigne, Illustrator y Premier de Adobe. Se necesita estructurar más la unidad y definir mejor sus funciones.

**3. ¿De los siguientes elementos, cuáles existen en la Facultad?**

Alguien externo hizo un manual de funciones que es muy básico. Se elaboró un Plan de actividades, se hizo una pequeña propuesta para actualizar la página web, un pequeño instructivo que incluye recomendaciones para las publicaciones en las redes.

**BLOQUE 2: Comunicación interna.**

**4. ¿Quién o quienes han sido los responsables de la comunicación interna?**

Recursos Humanos y a través del espacio de los seminarios interno. También se dan algunas reuniones como las de Consejo.

**5. ¿Qué acciones de comunicación interna se realizan cotidianamente y qué canales de comunicación se utilizan?**

La labor está concentrada en la alimentación de la nueva intranet, particularmente con procedimientos y normativas institucionales. Se utiliza el correo aunque a veces no contestan, la línea interna de teléfono, el contacto personal, WhatsApp sólo para alguna actividad puntual, los seminarios internos. La promoción de alguna actividad de integración y celebración de cumpleaños.

**6. ¿Quiénes han sido los destinatarios o los públicos internos de la Facultad?**

Tendría que ir de la mano de Recursos Humanos y con los coordinadores de cada área para ver las actividades que planifican, no se ha logrado todavía que las socialicen. Los Coordinadores y el Director.

**7. ¿Cómo evalúa la comunicación interna en la Facultad y qué necesidades y/o problemas existen?**

Es difícil el acceso con los responsables de los Programas para que socialicen información para publicar, siempre están ocupados, no informan con anticipación de las actividades lo cual complica su cobertura. Es más de carácter técnico lo que hace falta, no de relacionamiento. Hay muy poca comunicación, cada quien está en su trabajo y no está pendiente de lo que está haciendo el otro. Hay diversos puntos de vista y resulta complicado. Falta inducción para las personas, atender las brechas generacionales

**8. ¿Qué acciones considera que deben impulsarse para fortalecer la comunicación interna?**

Una de las ideas es tener un manual de comunicación y hacer un taller para presentar la nueva intranet y las funciones de la Unidad, fomentar el uso de los formularios correspondientes y establecer normativos. Fortalecer los flujos de comunicación interna, posicionar a la Unidad de Comunicación dentro de la institución y dar a conocer sus funciones. Trabajar las relaciones personales. Dar a conocer los procedimientos, la identidad de la institución y realizar inducción. Se tiene claro que es FLACSO pero la identificación de las personas con la institución puede estar confusa, hay que fomentar la cooperación interna, la integración entre todos. Cómo vamos a querer que los de afuera conozcan si los que estamos dentro tampoco conocemos.

**BLOQUE 3: Comunicación externa**

**9. ¿Quién o quiénes son los responsables de comunicación externa?**

El Director, el Coordinador de ITC, la encargada de la Unidad de Comunicación, coordinadores de área e investigadores que participan en los eventos

**10. ¿Qué acciones de comunicación externa se realizan cotidianamente?**

Ya se respondió en la pregunta 2.

**11. ¿Quiénes son los públicos externos y qué relación existe con los mismos?**

Estudiantes o posibles estudiantes de los cursos, el público que asiste a las actividades, no están bien definidos.

**12. ¿Qué aspectos se hacen visibles y cuáles son los canales de comunicación externa?**

Los eventos, los cursos o estudios de posgrado, actualmente está más enfocado a la investigación. Los canales son: la página web que hay que actualizarla y activarla más, las redes sociales, el correo masivo que se usa para difundir cursos o invitaciones, afiches, banners. Sería importante alimentar las otras redes institucionales. Asimismo, dar a conocer más las investigaciones que se realizan y a cada área, se ha pensado hacer micro videos de cada una para presentar lo que FLACSO hace.

**13. ¿Hacia dónde considera que debe orientarse la comunicación externa y qué acciones se deben impulsar?**

Queremos hacer material audiovisual.

**14. ¿Cuáles serían los tres problemas de comunicación externa que priorizaría abordar?**

Hay muy poco conocimiento de la institución a fuera, pero quienes la conocen tienen muy buen concepto de ella, no se ha sabido dar a conocer a las nuevas generaciones. No está muy definido a qué público queremos dirigirnos, habría que normar un poco más eso. Asimismo, especificar cómo debe hacerse la difusión de las actividades y darle un carácter institucional. Tener directrices más claras porque a veces no sé qué responder o a quién derivar ciertas consultas, mayor claridad de la identidad institucional.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**

Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona Entrevistada:** Luis Fernando De León, Coordinador de ITC, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 9 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Importancia de la comunicación a nivel institucional**

**1. ¿Qué lugar ocupa Comunicación en la estructura institucional?**

Hasta ahora es que la Dirección ha dado un espacio relevante a la comunicación con el interés de que mejore a nivel interno y externo. Actualmente es parte de la Coordinación de ITC.

**2. ¿Cuál es la situación y cómo está organizada la Unidad de Comunicación (personal, funciones, presupuesto, equipo)?**

Se contrató a una encargada de Comunicación en el marco de los 30 años de la institución. Antes estuvo una persona de Ciencia Política con quien se reactivó la revista Diálogo y las redes sociales, previamente otras personas con diferentes dinámicas y lógicas. Desde que hay una responsable existe más seguimiento a la comunicación en redes. Se integra por el coordinador y la encargada de la unidad que tienen responsabilidades en la materia y una tercera persona que apoya pero cuyo papel es más técnico. Al ser una unidad nueva no se tienen instrucciones tan específicas y se ha ido reaccionando a las necesidades que van surgiendo. No cuenta con presupuesto propio pero se ha tenido disponibilidad para pagos en Facebook y compra de Software.

**3. ¿De los siguientes elementos, cuáles existen en la Facultad?**

Se elaboró una carta de servicios de comunicación, se ha planificado elaborar un manual de comunicación y una pequeña normativa para dar respuesta a los requerimientos (nota en Facebook o Web, fotografías, video) y que los productos comunicativos tengan un carácter más institucional. Se tiene como objetivo interno "mejorar la comunicación interna y apoyar los procesos administrativos y docentes" y como objetivo externo "dar a conocer la institución y las actividades que realizamos". No se cuenta con políticas ni estrategias, tampoco un manual de uso de redes sociales pero sí claridad de que el trabajo de FLACSO es académico y no se puede hacer incidencia política ni dar opinión partidista. Existe un manual muy general sobre el uso del logo.

**BLOQUE 2: Comunicación interna.**

**4. ¿Quién o quienes han sido los responsables de la comunicación interna?**

No respondió, la asumió como parte de las actividades de comunicación.

**5. ¿Qué acciones de comunicación interna se realizan cotidianamente y qué canales de comunicación se utilizan?**

Estamos trabajando en una nueva intranet enfocada en revelar procedimientos, formularios y normativa, los manuales técnicos de los equipos, para llamadas internacionales, del correo electrónico. Se está trabajando en los manuales pero se podría incluir cualquier tipo de información de un evento, una convocatoria, una instrucción institucional, la celebración de cumpleaños. La encargada de Comunicación está colaborando con su alimentación. Se quiere hacer un taller para presentarla. Además de la intranet está el correo electrónico como canal, la página web (publicaciones descargables, convocatorias a cursos, convocatorias electrónicas para plazas vacantes), estaba la revista Diálogo que actualmente está fuera de circulación.

**6. ¿Quiénes han sido los destinatarios o los públicos internos de la Facultad?**

Director, coordinadores de programas y unidades de apoyo, toda la comunidad de FLACSO en general.

**7. ¿Cómo evalúa la comunicación interna en la Facultad y qué necesidades y/o problemas existen?**

La pérdida de memoria institucional por la salida de equipos de trabajo por la falta de continuidad en el financiamiento. Se requiere de un mayor intercambio entre profesores investigadores.

**8. ¿Qué acciones considera que deben impulsarse para fortalecer la comunicación interna?**

No respondió, se centró en lo que ya se está haciendo con la intranet.

**BLOQUE 3: Comunicación externa**

**9. ¿Quién o quienes son los responsables de comunicación externa?**

El único que puede dar declaraciones institucionales es el Director o alguien que él designe, como el papel que han jugado en algunos momentos Luis Fernando Mack, Edgar Balsells y José Miranda.

**10. ¿Qué acciones de comunicación externa se realizan cotidianamente?**

Se tienen que dar respuestas adecuadas a las consultas hechas en las redes sociales, divulgar cursos ya planificados,

**11. ¿Quiénes son los públicos externos y qué relación existe con los mismos?**

Falta afinarlos, los públicos que vienen a FLACSO han cambiado porque los cursos son más técnicos, tenemos que cambiar un poco la forma de mostramos, ser más frescos. Otros públicos son las otras sedes, instituciones estatales, centros de investigación, embajadas, agencias de cooperación, instancias de educación superior, organismos internacionales, estudiantes y profesores de educación media, universitarios, organizaciones sociales. Son dinámicos no tan generales, hay segmentos y sub segmentos.

**12. ¿Qué aspectos se hacen visibles y cuáles son los canales de comunicación externa?**

La página web, las redes sociales, tenemos un servicio de email marketing propio a través del cual se informa de las actividades con opción para suscribirse y des suscribirse, las personas también responden y realizan consultas. En la web, las publicaciones descargables, convocatorias de cursos, anuncios para eventos, proyección de la institución en la web y las redes sociales, cierres de cursos y firmas de convenios.

**13. ¿Hacia dónde considera que debe orientarse la comunicación externa y qué acciones se deben impulsar?**

La comunicación debe ser flexible, los públicos son dinámicos, es un reto.

**14. ¿Cuáles serían los tres problemas de comunicación externa que priorizaría abordar?**

Tener apoyo estable de la institución, si no tenemos apoyo para mantener eso, probablemente dentro de un par de años vamos a estar discutiendo algo parecido. Tenemos que ordenarnos en qué queremos proyectar, ha habido criterios muy variados



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona Entrevistada:** Walda Barrios, Coordinadora del Programa de Género y Feminismos, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 12 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

No ha sido efectiva, se han hecho esfuerzos, hay mejoras. FLACSO ha perdido posicionamiento externo y desconocimiento hacia dentro, se valora que haya una responsable, se alimenten la web y las redes.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

Interno: todos, personal académico, administrativo y de servicios. Externo: estudiantes de CCSS, la población universitaria en general, centros de investigación, opinión pública.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Redes en particular Facebook, correos electrónicos. Antes se tenía Diálogo que permitía visibilizar y llegar a un público distinto en su versión de papel, se dejó de sacar por falta de recursos, se ha producido material audiovisual. Se tiene acceso al programa feminista de AMEF y antes hubo un programa de radio más comercial es una forma.

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

En el presupuesto para lo externo, para lo interno lo que se necesita es voluntad. Podría hacerse un boletín mensual o bimensual para divulgar internamente lo que se hace, ahorita con los seminarios internos se ha facilitado y mejorado la comunicación, ha sido una buena estrategia, se han podido abrir un poco invitando alguna gente externa y puede ser útil para hacer difusión.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

No se refirió a este tema.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Transmitir lo que se hace, lo hemos logrado hacer, dejando claro el carácter de la Facultad como centro de docencia, investigación e incidencia académica. Ha habido circulación masiva de productos académicos cuando se integra su divulgación por las redes, Diálogo y su presentación. Dar a conocer lo que se hace por todos los medios, potenciar en especial por los temas que se trabajan que son muy vigentes actualmente y tienen impacto.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí. Hay que fortalecer la unidad, hasta ahora ha sido una sola persona, la época de Rebeca Vargas fue buena, promovió mucho las actividades, pero regresamos a lo intermitente.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

No se refirió a este tema.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**Guía de entrevista a informantes clave**  
 Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Hugo De León, Coordinación Editorial, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 12 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

En FLACSO debería ser muy sencilla, es vertical, pero el organigrama no está bien definido, se podría tener mayor claridad, quién comunica y a quién. Se ha desarrollado de manera informal, se da a nivel de orientación-instrucción, es empírica e improvisada. Entre colegas es por iniciativa propia, no es una decisión que toma la Dirección, no hay directrices. La que hay hacia fuera no es suficiente.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

La comunidad académica, la estudiantil de educación media, de CCSS y Ciencias Humanísticas.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Página web, estuvo Diálogo que fue el mejor medio de difusión y promoción que incluía artículos y ensayos de fondo) sobre coyuntura, aspectos teóricos o resultados de investigación y noticias, pero se dejó de publicar por razones presupuestarias, tampoco electrónicamente sólo seis números. La Librería de Ciencias Sociales era la mejor ventana de presentación al público que se cerró

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

En comunicación interna está la necesidad de trabajar como un solo sistema articulado en que todos sepan que lo que hacen encaja en un proyecto común. Hay un problema de recursos, pero más es voluntad, existiendo personal en todas las áreas sería definir una política de comunicación y trazar un plan de trabajo. Hay gente capaz de llevarlo a cabo.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

No tenemos una política editorial, hay una previa que no ha sido derogada, las publicaciones producidas con los recursos de Gobierno comienzan a acumularse no sabemos a quién dárselas. Mucha gente llegaba a FLACSO por la librería que se cerró, no existe una difusión en los medios de las publicaciones, sólo la página. No existe esa política de promoción y difusión editorial, tampoco existen recursos para publicidad, presentación y coctel sumar esto a los costos de un libro lo hacen invendible.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Difusión, promoción e incidencia, pero fundamentalmente es la claridad en cuanto al proyecto institucional, contar con una política de comunicación muy bien pensada y sencilla, tanto interna como externa.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí. Una persona específica, especializada en comunicación.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

Hay acciones orientadas a una política de comunicación, no puedes contratar a una persona sólo para hacer anuncios, hay que tomar en cuenta a la persona de Recursos Humanos que tendría que ser una buena comunicadora en cuanto al relacionamiento interno, la cadena de mando, las funciones y responsabilidades del personal. Una persona especializada en comunicación que presente un plan anual de comunicación.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

Habría que pensar en una asesoría en comunicación social, para que en base al diagnóstico pueda hacer una propuesta muy concreta, lo que puede y debe hacerse en FLACSO.





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Claudia Donis, Coordinadora del Programa de Prevención de la Violencia, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 14 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

La comunicación externa ha mejorado, en redes sociales Facebook, en diseño e imagen pero no se aplica en todo el sello de FLACSO habría que estandarizar la imagen, si se tiene un concepto de diseño eso ayudaría. Todavía no está al 100%. No hay claridad, acá la comunicación se mira sólo como el medio son redes sociales, como informática, entonces es una visión muy simplista de la comunicación, se tiene que tener criterios para publicar.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

Un sector más joven, un público de mayor edad que ya existe. Universitario de entre 25 y 35 años.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Reuniones del Consejo Académico, fue una pérdida ya no publicar Diálogo porque ya tenía un reconocimiento y que en el futuro podría recuperarse, la Biblioteca falta una estrategia de acercamiento con estudiantes e investigadores jóvenes

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

En el presupuesto o las limitantes por las políticas de los donantes, por lo que hay que explotar los medios virtuales, la distribución a públicos hay que mejorarla, también la comunicación de lo administrativo y de cuestiones estratégicas, el tema de la vocería, mantener actualizada la intranet. También se debe analizar si lo que se produce y la manera en que se presentan los contenidos es para el público más joven. Hace falta también más reuniones a nivel interno y talleres de reinducción en cuestión de procedimientos y formularios, espacios de análisis de coyuntura. Una estrategia para mejorar, un manual para publicar en Facebook, por ejemplo.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

A las actividades que hemos convocado si ha llegado bastante gente, pero tal vez al público que se quiere llegar todavía falta más.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Interno: hacia la toma de decisiones a todo nivel, la adecuada comprensión de las directrices básicas. Externo: tener claro el enfoque y el público que queremos llegar, enfocarse en el joven sin descuidar al otro segmento, tener claro el grupo meta.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí, tendría que hacer una estrategia para m mejorar.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

Debe haber claridad de lo que va a hacer la persona, definir bien su perfil. La comunicación debe estar en Dirección porque es estratégica (qué publicar, qué no). Tendría que involucrarse con todos los programas, no esperar a que le llegue la información. Tal vez una persona es muy poco, pero es algo y tenemos que aprovechar el recurso que se tiene. Una persona con experiencia, con un perfil más alto que el actual.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Luis Raúl Salvadó, Coordinador del Programa de Derechos Humanos, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 15 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

La comunicación personal es muy buena, institucionalmente falta afinar algunos mecanismos para entender lo que está sucediendo en FLACSO considerando la reducción del equipo humano de FLACSO. Hacia fuera es más complicado el quehacer académico podría servir para ganar más presencia en la opinión pública, estamos casi invisibles, hay una imagen que debería relanzarse, está adormecida. La interna puede mejorarse, la externa está muy diluida y eso puede ser perjudicial en el corto plazo frente a las fuentes de financiamiento si la institución no se ve.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

El estudiantado de CCSS de todo el país, luego profesorado universitario o los de secundaria, algunas agencias de financiamiento, las nuevas generaciones de estudiantes de historia de antropología y algunos otros. Hay cosas especiales que interesan a algunas agencias, pero la producción de difusión del pensamiento de FLACSO debería ir a docentes que se están formando.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Diálogo generó debate, debería de haber un esfuerzo en esa dirección. La Dirección debería pedir un plan de difusión, no sé si el problema sea nuestra capacidad de producir artículos de calidad en el tiempo requerido, podrían distanciarse los números. No es el Diálogo en lo que hay que pensar sino algo más serio, trimestral o una revista anual o semestral.

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

Falta una agenda de difusión que no se ha hecho.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

Relanzar la imagen de FLACSO, hay una imagen que recuperar. Participar afuera implica participar con criterio académico no con banderas panfletarias. Lo interno tiene menos problemas, cómo hacer que se discuta aquí adentro debe haber un procedimiento.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Ganar más presencia en la opinión pública, comunicados de prensa, uso más activo de Facebook, hay temas en los que FLACSO puede tener opinión académica. Hay que replantear cosas con la modestia del tiempo actual. Se pueden aprovechar mejor los espacios que se han abierto en comisiones donde participa personal de FLACSO para re difundir cosas que ya se han hecho. Hay material para seguirse posicionando. Difusión del pensamiento de FLACSO puede articularse con lo más cotidiano, FLACSO no puede quedarse sin dar su opinión sobre el estado de derecho, el papel del Ministerio Público, tiene que declararse partidario de los derechos humanos y de la justicia, sí queremos que el Estado vaya en esta dirección. Eso es parte de lo que tenemos que hacer en nuestra salida al público, decir que tenemos opinión seria, pero que somos diversos. Hay que quitar los juicios hacia FLACSO y eso lo quitas con posturas académicas, dadas en el momento.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Es una actividad que puede ser asumida por la Dirección o desde la Coordinación Académica, sin crear un aparato. Ahorita debe ser un aparato muy pequeño, cuando estemos refinanciados se puede pensar en un aparato impresionante. La Unidad de ideas a Dirección, pero también tiene canales establecidos.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

No se refirió a ello.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Marcel Arévalo, Coordinador del Programa de Migraciones, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 15 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

Hay desconocimiento o confusión de qué es comunicación y FLACSO no es ajena a eso. Está en segundo plano, si tus presupuestos alcanzan se hace algo, sino no se hace. Habría que alcanzar un nivel básico, eso todavía no lo hemos logrado. Hubo momentos de bonanza pero como no hubo ese concepto estratégico de la comunicación, se desaprovechó. A veces tenemos mucha presencia y a veces muy baja.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

En el ámbito de docencia su público son los estudiantes o los potenciales estudiantes de cursos, estudiantes graduados universitarios en el caso de posgrados, jóvenes de más de 22 años, ya formados, profesionales. Ha cambiado y eso está vinculado con temas de financiamiento y quienes pueden acceder a cursos en especial los de posgrado. Hay públicos objetivos colaterales, que son académicos, docentes, el mundo intelectual académico. En investigación público vinculado con política pública toda la institucionalidad del Estado, organismos sociales, contrapartes institucionales

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Seminarios internos que nos permiten compartir entre todos y tener de primera mano información, análisis, reflexión colectiva de diversos temas, ha enriquecido la comunicación interna. Intranet ha sido un depositario de información, la página Web, Facebook. El problema de Diálogo es financiero y la disponibilidad de autores.

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

Problemas financieros, económicos, culturales y de concepto a nivel estratégico.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

Reducción del presupuesto, el tema migratorio es un tema que está en la actual visión estratégica del POA.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Interno: apuntar a esa plataforma sencilla básica para una institución pequeña con poco financiamiento, que sepamos qué somos, quiénes somos, cómo somos, qué hacemos el conjunto de la institución y cada proyecto, qué aspiramos. Externo: que se conozcan las cosas relevantes que se hacen institucionalmente en el ámbito de la coyuntura de las problemáticas nacionales, cada programa, cada proyecto, las cosas trascendentales deberían de ser muy visibilizadas. El país es muy joven y hay herramientas muy ágiles que son las redes, tenemos que enlazar formas más profundas de contenido. Utilizar formas de comunicación como gancho para que lleguen a consumir formas más complejas, más profundas, más de contenido y nosotros tener nuestra transformación en la forma en que nos expresamos, textos más legibles, cambiemos nuestro estilo rimbombante, rebuscado académicamente y hacerlo más liviano, más accesible.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí, tiene que haber una unidad, alguien que maneje la comunicación, tiene que tener un eje coordinador, alguien que lo gestione. La gestión realmente recae en todos, en el Director que es el representante legal es el director que habla en nombre de FLACSO, el Consejo, los Coordinadores, debemos hacerlo, asumirlo. Informática por la web, las redes.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

No se refirió a este tema.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Luis Mack, profesor e investigador, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 15 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

Ha habido intentos de establecer y fortalecer, pero hace falta consolidar tanto la interna como la externa. La gente afuera dice que FLACSO está ausente, estamos haciendo un montón de cosas pero la proyección no es efectiva. La FLACSO anterior nunca privilegió la comunicación. Hay un gran desconocimiento tanto externo como interno de lo que se ha producido a lo largo del tiempo, no ha existido una política de difusión. A veces no es institucional sino que a través de las personas que tienen contactos personales con algunos periodistas y medios. Es muy casuística, hay dificultad para entender cuándo se puede dar declaraciones en nombre de FLACSO y cuando a nivel personal. Sigue siendo poco institucionalizada y poco práctica. Es un vacío de hace muchos años, siempre se hacen esfuerzos, pero poco estructurados y poco profundos, se supera temporalmente, pero no tenemos el alcance que deberíamos tener. Debería ser pensado como una actividad central de todo el qué hacer de toda institución.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

FLACSO no ha reflexionado, se piensa en un público uniforme o abstracto, lo cual ha perjudicado porque ha habido distintos tipos de públicos. El ciudadano común y corriente poco especializado que necesitaría cápsulas, un público muy especializado académico que es reducido, todos los funcionarios públicos que es la contraparte lógica y natural de la Facultad, otros como los comunicadores sociales y periodistas.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

No se refirió a este tema.

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

Se abordó en la primera pregunta.

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

No se abordó en específico.

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

El elemento dinámico de la coyuntura hace que a veces FLACSO tenga mucho qué decir, pero la mayor parte de las veces no, se necesita alguien que llene esos vacíos cuando no hay nada qué decir. FLACSO debe reflexionar mucho sobre cómo articular la investigación de largo plazo con la coyuntura de corto plazo, tendría que haber mecanismos institucionales para conectar ambas cosas, un área específica que sepa que están haciendo los demás y hacer los engarces. Una persona lo va a hacer, pero en otras instituciones es un equipo y la persona tendría que estar conectada con la persona de comunicación, no le puedo pedir a una persona que sea especialista en todo. Hay ciclos como el presupuesto, entonces me preparo para poder tener opiniones en ese tema. En base a nuestras investigaciones esta debería ser la postura de FLACSO y eso debería comunicarse, traducirse en mensajes puntuales, en un pronunciamiento. Los especialistas de cada programa deberían de interiorizar más esa parte de incidencia, son quienes deben traducir el lenguaje especializado en lenguajes comunicables. Debería de ser algo más sistemático, más pensado y reflexionado por todos y no tarea de una sola persona en FLACSO. No basta con que tengamos una persona, eso no es suficiente, eso sería un primer paso.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí, pero no es suficiente.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

No se abordó este tema.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona Entrevistada:** Simona Yagenova, profesora e investigadora, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 15 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Evaluación de la comunicación interna y externa**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y la comunicación externa en la Facultad, en términos de su importancia institucional y efectividad?**

Cada Dirección de FLACSO ha impregnado su propio sello, no se puede hablar de una política de comunicación que obedeciera a una estrategia institucional, lo cual ha marcado altos y bajos en términos de su viabilidad. Posicionar a la FLACSO siempre se hizo desde las áreas A partir de 2014 se retoma y se hacen bastantes esfuerzos que no están conectados. Estamos mucho mejor, se ha vuelto a visibilizar de manera más permanente. Para que realmente funcione requiere estrategias, soportes técnicos, humanos.

**2. ¿Cuál es el público objetivo interno y externo de la Facultad?**

Nos interesa llegar a profesionales y estudiantes, prioritario para mí es el magisterio y estudiantes de secundaria.

**3. ¿Qué canales se han utilizado para la comunicación interna y la externa y cuál ha sido su efectividad?**

Página web, Facebook, Twitter. Diálogo en su momento, no tenemos personal y requiere recursos. Caracoleando desde la Academia, programa de radio. Seminarios internos un espacio que nos permite como personal académico y administrativo para formación, socialización y diálogo sobre las necesidades de tipo administrativo. La librería que se cerró por lo económico.

**4. ¿Qué dificultades o problemas de comunicación interna y de comunicación externa existen en la Facultad, en dónde se presentan mayores barreras?**

Como usar la biblioteca como otra forma de visibilización y comunicación, cómo ofertarla y que gente consulte. Mejorar la página web es estática, difícil (poco amigable).

**5. ¿Qué necesidades o problemas de comunicación interna y externa tiene el área/programa/ proyecto al cual pertenece y cómo considera que podrían resolverse, a través de qué acciones?**

Se tienen que definir los lineamientos, diseñar la estrategia, tiene que haber una distribución de actividades y responsabilidades para viabilizarla. Más allá de lo técnico hay que darle los soportes políticos, para que pueda desempeñar su rol

**6. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la comunicación interna y la comunicación externa de la Facultad?**

Ciudadanía, derechos humanos y democracia. Más allá de lo que ha construido debe ser vehículo para comunicar lo mucho o poco que se ha trabajado en los últimos 30 años que se puede seguir discutiendo, que se analiza, se difunda. Pensar que reside en una persona es como pensar al revés y eso es lo que nos ha pasado. No se le va a dejar sola es donde entra Dirección y el personal académico que tiene que dar insumos.

**BLOQUE 2: Unidad de Comunicación y responsable**

**7. ¿Considera que es importante contar con un responsable o departamento/área/unidad de Comunicación, podría referirse a la experiencia en la Facultad al respecto?**

Sí, pero además de lo técnico hay que darle los soportes políticos. No se trata que dependa sólo de ella.

**8. ¿Cuál debería de ser el perfil de su responsable o coordinador y cuáles sus funciones?**

No se refirió a este tema.

**9. ¿Algo más que desee agregar?**

No.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona Entrevistada:** Rosario Sáenz, Jefa de Recursos Humanos y Coordinación Administrativa, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 9 de febrero de 2018.

**BLOQUE 1: Comunicación interna.**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre las diferentes unidades de la Facultad?**

Existe poca y hay deficiencias, los canales que se utilizan no son los más efectivos o los más correctos. Se desconocen los formularios y los procesos. En cuanto a imagen cada quien utiliza la que le guste sólo utilizamos como base el logotipo, pero no existe lo voy a poner al centro con tal tipo de letra. Una presentación de PowerPoint es una inducción pero no se ha implementado, no se les da a las personas cuando ingresan a la institución.

**2. ¿Existen mecanismos claros para lograr la cooperación en los flujos de información?**

Cada quien se enfoca en su trabajo, y se te pasan otras cosas, el tiempo es lo que no te permite todo eso. Apertura siempre ha habido, es un temor por parte del personal de plantear ciertas cosas, las circunstancias los van obligando.

**3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan?**

El correo electrónico, la intranet, el teléfono, el chat del correo institucional y la cartelera pero para información externa que no es de la Facultad. Hay reuniones de trabajo con los coordinadores de las unidades de apoyo, una vez al mes o cada mes y medio para algo puntual.

**4. ¿Quién o quienes han sido los responsables de la comunicación interna?**

Realmente debemos ser todos, no solamente deberíamos tener encargadas de comunicación, porque es la base de todo y debemos hacerlo todos por las mismas vías. Han tenido un mayor grado de responsabilidad el Director y los coordinadores de áreas y de unidades de apoyo.

**5. ¿Quiénes han sido los destinatarios o el público internos de la Facultad? (Autoridades, personal de la institución, unidades, usuarios internos)**

De Dirección hacia los coordinadores y de los coordinadores hacia los equipos de trabajo. Con las unidades de apoyo de quien la coordina o dirige hacia el personal.

**6. ¿Qué necesidades de comunicación interna existen en la Facultad?**

De comunicación entre los programas y las áreas de comunicación, entre las Unidades de Apoyo y entre Dirección y las Unidades de Apoyo. Lo principal es la comunicación entre todos y que te ayuda a resolver cualquier inconveniente y problema que haya en cada unidad

**7. ¿Qué acciones considera que podrían mejorar la comunicación interna, hacia dónde considera que debe enfocarse?**

Debería orientarse hacia la excelencia realmente a mejorar todos los procedimientos y resolver cualquier problema que haya tanto entre unidades, entre áreas o entre los colaboradores. A tener una excelente comunicación, el compromiso de cada quien también.

**BLOQUE 2: Identidad Institucional**

**8. ¿Qué acciones de comunicación interna considera que se deben tomar para fortalecer la cultura organizacional?**

Es suficientemente conocida por la gente de afuera, por la gente de adentro debería haber actividades que lo involucren a uno para fomentarla. Tener más comunicación por ejemplo qué es lo que está haciendo esta área, qué le falta a esta unidad de apoyo.

**9. ¿Considera que la identidad institucional en la Facultad es fuerte? Desarrolle este tema.**

Está término medio, falta asumir compromiso por parte de todos.

**10. ¿Qué tipo de acciones considera que deberían realizarse para fortalecer dicha identidad y aumentar la empatía institucional?**

El compromiso de todos y principalmente de Dirección, si no hay compromiso de la Dirección, es muy complicado que todos los demás asuman el compromiso.

**11. ¿Qué se comunica o debería comunicarse de lo que el personal/autoridades hacen a nivel institucional que contribuya a fortalecer la identidad institucional?**

No se refirió a este tema.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EPS DE LICENCIATURA 2018**



**Guía de entrevista a informantes clave**  
Insumo para la elaboración del Diagnóstico de Comunicación  
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO-Guatemala

*A cargo de: Wendy Santa Cruz*

**Persona entrevistada:** Irma Romero, Coordinadora Financiera Administrativa, FLACSO Guatemala.

**Fecha de entrevista:** 16 de marzo de 2018.

**BLOQUE 1: Comunicación interna.**

**1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna entre las diferentes unidades de la Facultad?**

Es informal, no viene de quién corresponde y se dice verbal, no se dan instrucciones por la vida adecuada. No nos informan

**2. ¿Existen mecanismos claros para lograr la cooperación en los flujos de información?**

No.

**3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan?**

El correo electrónico, es un respaldo.

**4. ¿Quién o quienes han sido los responsables de la comunicación interna?**

A nivel comunidad Recursos Humanos y la Asistente de Dirección.

**5. ¿Quiénes han sido los destinatarios o el público internos de la Facultad? (Autoridades, personal de la institución, unidades, usuarios internos)**

Autoridades, personal de la institución, unidades y usuarios internos.

**6. ¿Qué necesidades de comunicación interna existen en la Facultad?**

Por los riesgos y para los procesos, cuando no se da una orden completa se corre el riesgo de que no se interprete de forma adecuada. Hay debilidad en cómo se comunica o que no se complementa con la normativa institucional.

**7. ¿Qué acciones considera que podrían mejorar la comunicación interna, hacia dónde considera que debe enfocarse?**

Externa: estandarizar la hoja membretada, las presentaciones, inducción, tener clara la línea de autoridad y de comunicación entre los actores, quién comunica a quién y qué, yo no puedo decidir por las vacaciones quien decide es Dirección, que se hace a la hora de un desastre, quién va a tomar las decisiones, guiar o dar las instrucciones, etcétera. Se debe enfocar hacia el Director y hacia la inducción.

**BLOQUE 2: Identidad Institucional**

**8. ¿Qué acciones de comunicación interna considera que se deben tomar para fortalecer la cultura organizacional?**

Eventos, convenios, logros en lo individual y en lo institucional. Te graduaste debería ser una alegría para todos.

**9. ¿Considera que la identidad institucional en la Facultad es fuerte? Desarrolle este tema.**

Hay personas que están aquí desde hace años pero necesitan una reinducción e inducción para los que vienen por primera vez. Revisar que la normativa esté vigente.

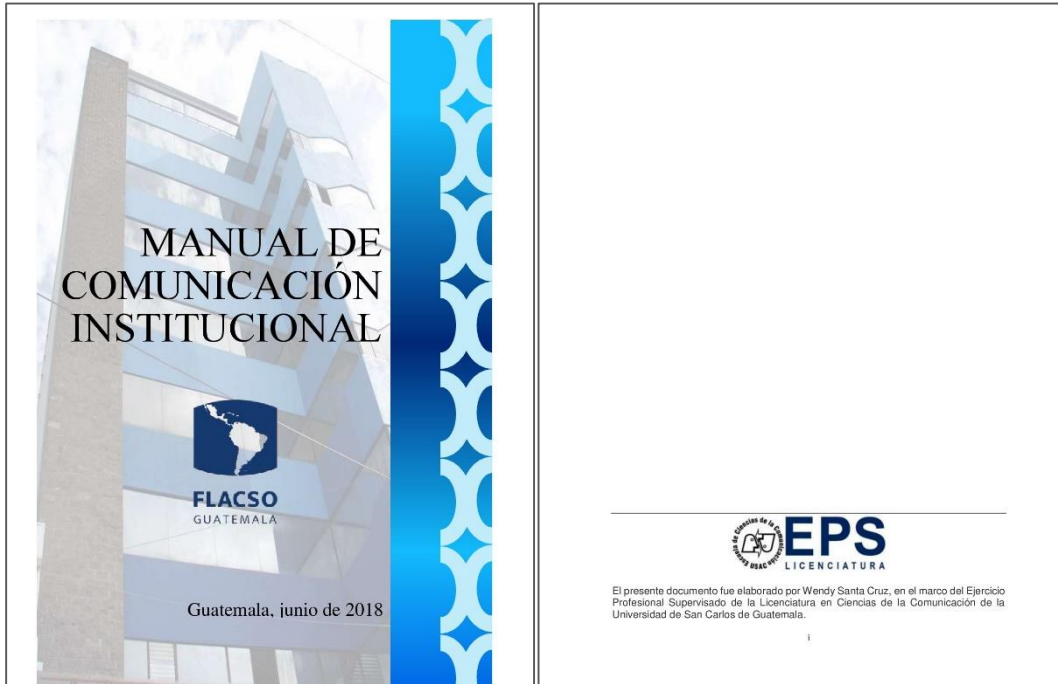
**10. ¿Qué tipo de acciones considera que deberían realizarse para fortalecer dicha identidad y aumentar la empatía institucional?**

No se refirió a este tema.

**11. ¿Qué se comunica o debería comunicarse de lo que el personal/autoridades hacen a nivel institucional que contribuya a fortalecer la identidad institucional?**

No se refirió a este tema.

## Imágenes de la Ejecución del Plan de Comunicación



Impresión de portada e interior de portada del Manual de Comunicación Institucional de FLACSO Guatemala, elaborado por la epesista Wendy Santa Cruz.



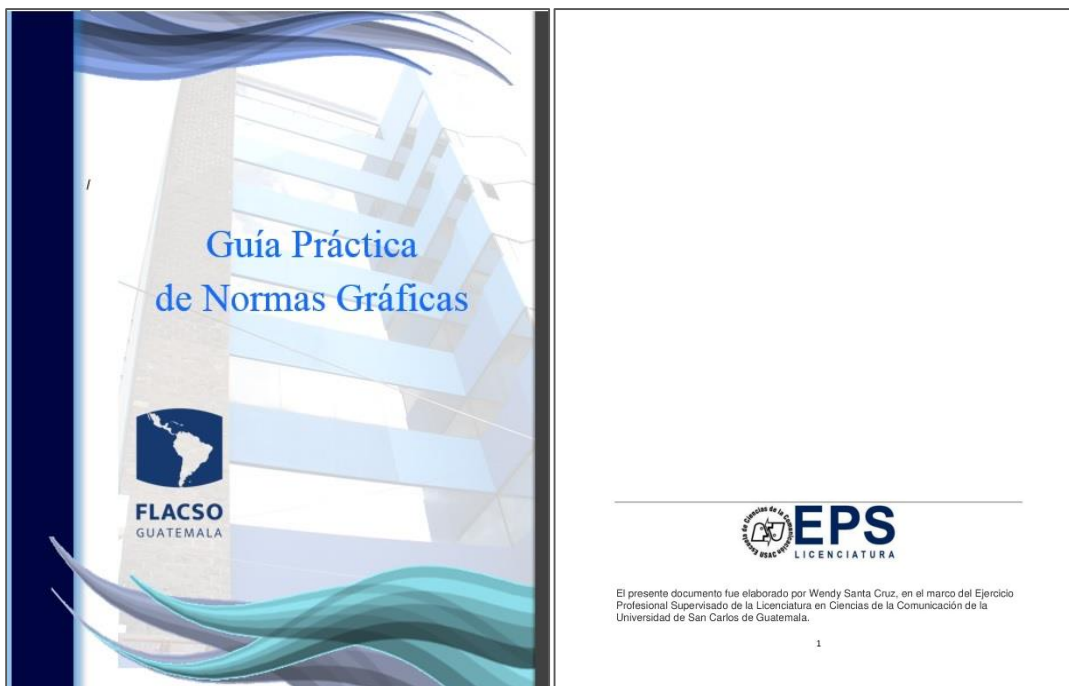
Impresión del interior de la contraportada y de la contraportada del Manual de Comunicación Institucional de FLACSO Guatemala, elaborado por la epesista Wendy Santa Cruz.



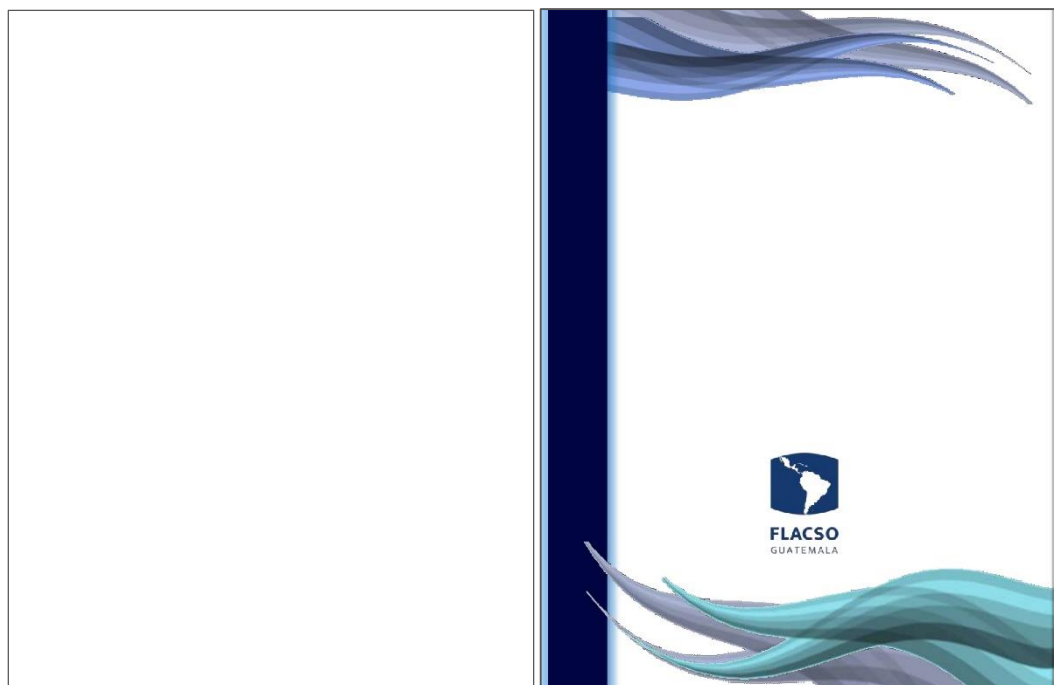
## Contenido

Presentación .....	1
<b>I. Objetivos</b> .....	2
<b>II. Alcance</b> .....	2
<b>III. Marco Institucional</b> .....	2
1. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).....	2
2. FLACSO, Sede Guatemala .....	3
2.1 Misión.....	4
2.2 Visión .....	4
2.3 Objetivos Institucionales .....	5
<b>IV. Marco Normativo</b> .....	5
1. Sistema FLACSO.....	5
2. FLACSO Guatemala.....	9
<b>V. Conceptos Fundamentales</b> .....	9
1. Comunicación Estratégica .....	10
2. Áreas de gestión de la comunicación .....	11
3. La Planificación de la Comunicación Estratégica .....	14
<b>VI. Políticas de Comunicación de FLACSO Guatemala</b> .....	15
1. Comunicación estratégica .....	15
2. Gestión estratégica de la comunicación .....	15
3. Coherencia, cohesión e integralidad en la identidad e imagen institucional .....	15
4. Reconocimiento, establecimiento y permanencia de la vocería institucional.....	15
5. Participación activa en la canalización de la información.....	16
6. Impulso de la visión compartida .....	16
7. Desarrollo e implementación de un sistema integrado de información .....	16
8. Comunicación comprometida.....	17
9. Irrestricto respeto a los derechos humanos.....	17
10. Asertividad, profesionalismo y calidad en las comunicaciones.....	17
11. Relacionamiento efectivo y eficaz con medios de comunicación y periodistas .....	17
12. Comunicación efectiva y sostenible con las instituciones y la comunidad .....	17
13. Coordinación interinstitucional en comunicación .....	18
14. Estricto cumplimiento de las normas internacionales de protocolo .....	18
15. Monitoreo de medios de comunicación y redes sociales .....	18

16. Acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas .....	18
17. Prevención y administración de crisis .....	18
<b>VII. Responsabilidad en la gestión de la Comunicación Institucional .....</b>	<b>19</b>
<b>VIII. Funciones de la Unidad de Comunicación Social.....</b>	<b>23</b>
<b>IX. Objetivos estratégicos de comunicación .....</b>	<b>24</b>
1. Externo.....	24
2. Interno.....	24
<b>X. Públicos objetivos.....</b>	<b>24</b>
1. Internos.....	25
2. Externos.....	25
<b>XI. Canales de Comunicación interna y externa .....</b>	<b>27</b>
Glosario de términos.....	37



Impresión de la portada e interior de la portada de la Guía de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala, elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz.



Impresión del interior de la contraportada y de la contraportada de la Guía de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala, elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz.

## Contenido

Presentación.....	4
<b>I. Fundamento conceptual e institucional.....</b>	<b>5</b>
1.1 Identidad Corporativa o Institucional.....	5
1.1.1 Historia institucional .....	5
1.1.2 Proyecto institucional .....	6
1.1.3 Cultura institucional o corporativa .....	7
1.2 La imagen institucional y la reputación.....	7
1.3 La identidad visual institucional .....	9
1.4 Guía de normas gráficas e implantación.....	10
<b>II. Objetivos .....</b>	<b>11</b>
2.1. Objetivo general .....	11
2.2. Objetivos específicos .....	11
<b>III. Alcance .....</b>	<b>11</b>
<b>IV. Disposiciones generales.....</b>	<b>12</b>
<b>V. Componentes de la identidad visual institucional .....</b>	<b>12</b>
5.1 Nombre o identidad verbal .....	12
5.2 Isologo .....	13
5.2.1 Unidades simbólicas del isologo .....	13
5.2.2 Proporción, área reservada y tamaño mínimo permitido .....	14
5.2.3 Versiones del isologo.....	16
5.2.4 Aplicaciones del isologo.....	17
5.2.5 Gradación institucional.....	19
5.2.6 Uso del isologo en el marco de actividades conjuntas con otras instituciones y de la visibilidad de cooperantes .....	21
5.2.7 Uso incorrecto del isologo.....	23
<b>VI. Gama cromática institucional .....</b>	<b>25</b>
<b>VII. Tipografía institucional.....</b>	<b>27</b>
7.1 Tipografía principal .....	28
7.2 Tipografías auxiliares .....	29
<b>VIII. Aplicaciones en diversos soportes.....</b>	<b>31</b>
8.1 Papelería corporativa .....	31
8.1.1 Hoja membretada tamaño carta Full Color.....	31

Impresión de la segunda parte del contenido de la Guía de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala, elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz.

8.1.2 Hoja membretada tamaño carta en escala de grises .....	32
8.1.3 Sobres .....	33
8.1.4 Carpetas.....	34
8.1.5 Tarjetas de presentación.....	35
8.1.6 Camé.....	35
8.1.7 Portadas de informes y manuales.....	37
8.1.8 Diplomas .....	39
<b>IX. Entorno.....</b>	<b>40</b>
9.1 Sedes de FLACSO Guatemala.....	40
9.2 Bandera institucional .....	41
<b>X. Objetos de visibilidad institucional, publicidad y promoción .....</b>	<b>41</b>
10.1 Visibilidad y publicidad externa .....	41
10.2 Presentaciones digitales.....	43
10.3 Artículos promocionales e indumentaria .....	44
10.4 Trifoliales, folletos y otras publicaciones .....	45
<b>XI. Medios digitales.....</b>	<b>46</b>

Impresión de la segunda parte del contenido de la Guía de Normas Gráficas de FLACSO Guatemala, elaborada por la epesista Wendy Santa Cruz.

# Ficha de Registro de Horas de Práctica Profesional Supervisada



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
 Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2018



## Ficha de Registro de horas de Práctica Profesional Supervisada

**Nombre del Alumno (a):** Wendy Marieth Santa Cruz Sagastume  
**No. Carné y DPI:** Carné No. 199813566 y DPI No. 2498448850101  
**Jefe o Encargado (a):** Doctor Virgilio Reyes, Director.  
**Institución o Empresa:** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica Guatemala (FLACSO Guatemala).  
**Supervisora de EPSL:** Licda. Sandra Hernández.

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS PRACTICADAS						Total horas en la Semana
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	
1	Del: 14 / Al: 20	Mayo	8	5	8	8	7	0	36 hrs.
2	Del: 21 / Al: 27	Mayo	8	8	8	5	7	0	36 hrs.
3	Del: 28 / Al: 03	Mayo/ Junio	8	5	8	8	7	0	36 hrs.
4	Del: 04 / Al: 10	Junio	8	8	8	4	8	0	36 hrs.
5	Del: 11 / Al: 17	Junio	8	5	8	5	8	0	34 hrs.
6	Del: 18 / Al: 24	Junio	8	4	8	8	8	0	36 hrs.
7	Del: 25 / Al: 01	Junio/ Julio	8	8	0	0	0	0	16 hrs.
8	Del: 02 / Al: 08	Julio	7	7	7	7	7	0	35 hrs.
9	Del: 09 / Al: 15	Julio	7	7	7	7	7	0	35 hrs.
10	Del: / Al:								
<b>TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA ACUMULADAS</b>									300 hrs.

(f)   
 Doctor Enrique Virgilio Reyes  
 Director de FLACSO Guatemala



Licda. Sandra Hernández  
 Supervisora EPSL

