

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, a castle, and a lion. Above the shield is a crown. The shield is surrounded by a circular border containing the Latin text "CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERA CONSPICUA".

**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA
MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR, CHIMALTENANGO.**

KAREN WALESKA ARMIRA RAMÍREZ

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio profesional supervisado

Diagnóstico y Estrategia de Comunicación para la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango.

Karen Waleska Armira Ramírez

Previo a optar el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora:

M.A. Evelin Hernández

Guatemala, octubre 2021

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lic. César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representantes Docentes

M.A. Silvia Regina Miranda López

Representantes Estudiantiles

José Guillermo Herrera López

Gerardo Iván Porres Bonilla

Representante de Egresados

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Comisión de EPS de Licenciatura

Coordinador

Dr. José María Torres Carrera

Supervisoras

M.A. Evelin Morazán Gaitán

M.A. Evelin Hernández

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Supervisores

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Lic. Luis Fernando Lucero

Lic. Mynor René Martínez

Lic. Julio Sebastián Chilín



Guatemala, octubre 15 de 2021

Estudiante de EPS de Licenciatura
Karen Waleska Armira Ramírez
Carné 201217055
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico impreso y de manera virtual, titulado: **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR, CHIMALTENANGO.”** y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del tribunal examinador.

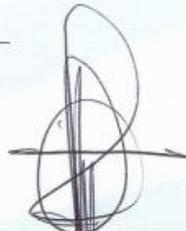
Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva e impresión de su trabajo final de EPSL en un número de cinco (5) ejemplares impresos; así como tres (3) CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar un ejemplar a la institución o empresa, el resto a Coordinación del EPSL, que luego serán entregados a la Biblioteca Central, a Biblioteca de Flavio Herrera, y a Secretaría de la E.C.C.

Sin más que hacer constar:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Evelin Hernández
Supervisora


M.A. Evelin Morazán
Supervisora


Dr. José María Torres Carrera
Coordinador





Guatemala 4 de marzo de 2021
EPSL-C012

Señor:
William Botzotz
Secretario Municipal
Municipalidad de El Tejar
Presente.

Distinguido señor Botzotz:

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, a la estudiante **Karen Waleska Armira Ramírez**, carné no. **201217055** quién manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle, por favor una carta de aceptación y trabajar por medios electrónicos, plataformas virtuales, presencial, semipresencial, híbrida, o como su institución lo determine.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2021 de su institución, que la estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico con medios electrónicos o plataformas virtuales, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que contribuya al mejoramiento del proceso de comunicación interna o externa de su institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional –EPSL cuando las condiciones sanitarias lo permitan por la emergencia Sanitaria actual por el COVID-19.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS" de la Comunicación
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Coordinación EPS
LICENCIATURA
USAC



Dr. José María Torres Carrera

Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

cc. Archivo
MA. Evelin Morazán

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

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920





GOBIERNO MUNICIPAL EL TEJAR CHIMALTENANGO

El Tejar, Chimaltenango 10 de marzo de 2021

Dr. José María Torres Carrera,
Coordinador EPS Licenciatura,
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Dr. Torres:

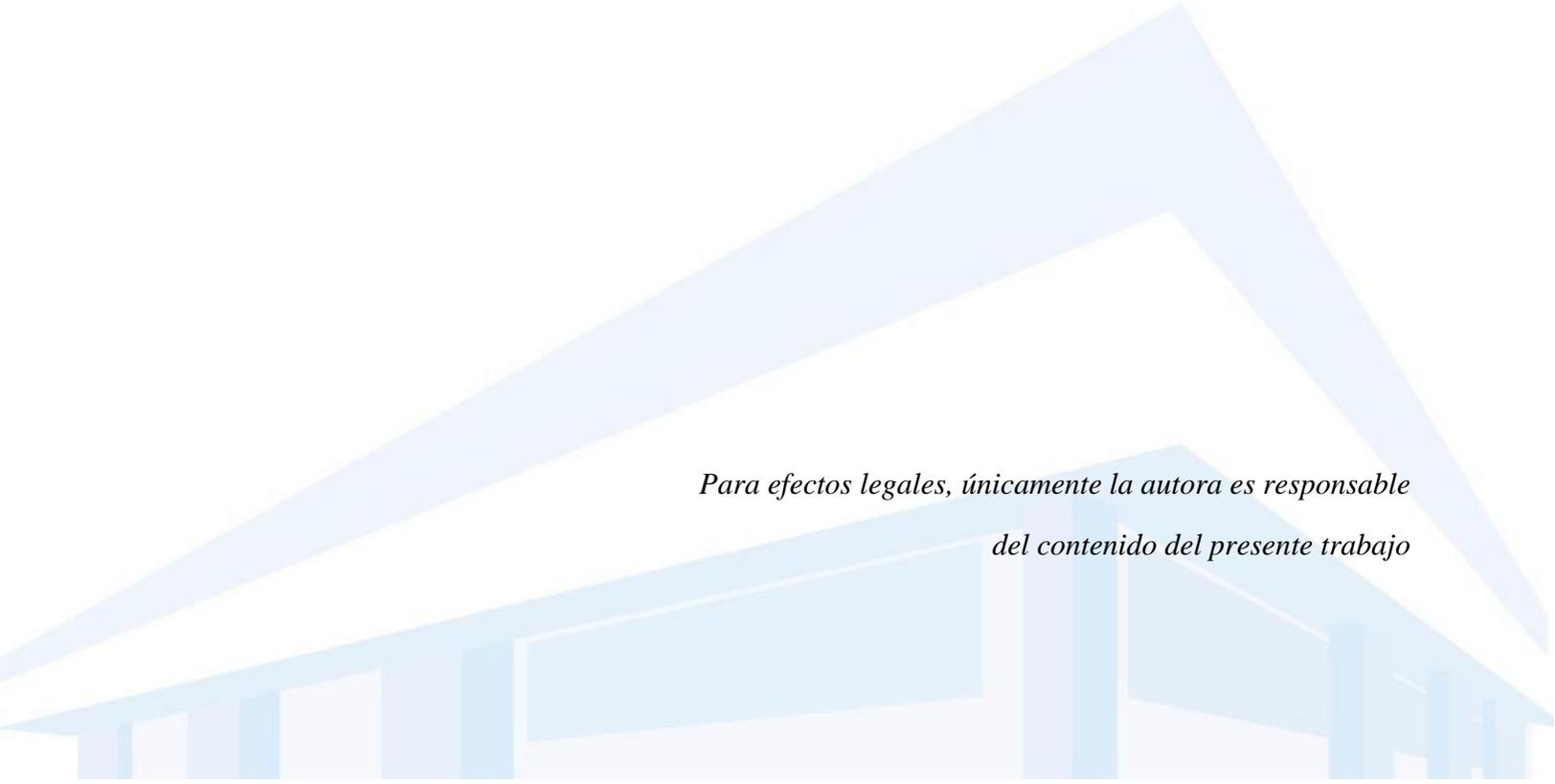
Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que hemos autorizado al estudiante: **Karen Waleska Armira Ramírez**, con número de carné **201217055** de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la realización del Ejercicio Profesional Supervisado, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, en nuestra Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango; nos adaptaremos a las políticas de distanciamiento y protocolos sanitarios de su respetable institución.

Debiendo cumplir 800 horas de práctica comprendidas en el período del 15 de marzo al 30 de agosto del 2021.

Atentamente,


Julio Axel Figueroa Muñoz
Alcalde Municipal





*Para efectos legales, únicamente la autora es responsable
del contenido del presente trabajo*

Dedicatoria

- Dios y la Virgen María: Por ser mis guías en todos los momentos de mi vida. Sin su fortaleza e iluminación nada de esto hubiera sido posible.
- Mi papá: Por brindarme tu apoyo y cariño incondicional. Cuando tuve quebrantos de salud y la movilidad en mis piernas se redujo, te convertiste en mi lazarillo. Tu compañía en esta etapa y en mi vida en general me ha dado la confianza para hacer las cosas bien.
- Mi mamá: Por brindarme tu apoyo y cariño incondicional. A lo largo de mi vida siempre has procurado mi bienestar, incluso por encima del tuyo. Cuando no tenía empresa donde hacer el EPS, fuiste de las personas que más se movilizó. No te rendiste hasta que ya tuviera un lugar confirmado.
- Mi hermana: Estefany, tu apoyo y consejos han sido muy importante para mí en los momentos más difíciles. Por ser mi amiga y cuidarme como si tú fueras la hermana mayor.
- Mi hermano: Fernando, por ser mi compañero de desvelos y darme ánimos en todo momento.
- Mis amigos: Especialmente a Ligia, Estuardo, Ale y Heidi, por sus consejos, asesorías y apoyo. Gracias por estar pendientes de mí.

Agradecimientos

- Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser mi alma mater. Y permitirme cumplir el sueño que tuve desde muy pequeña, de ser egresada de esta casa de estudios.
- Escuela de Ciencias de la Comunicación: Por contribuir en mi formación como profesional sin dejar a un lado el aspecto social que tanto necesita nuestro país.
- Coordinación de EPS: Por hacer posible el EPS en un momento tan crítico como el que estamos viviendo con la pandemia de Covid-19
- Mis supervisoras de EPS: Máster Evelin Hernández y Licda. Krista Ramírez. Por sus consejos y asesorías que permitieron que realizara el EPS de manera exitosa.
- Municipalidad de El Tejar: Por brindarme un espacio donde pudiera realizar el EPS. Fueron muy atentos y me apoyaron en todo lo que necesitaba.
- Mi lugar de trabajo: Especialmente a Wendy por su apoyo al gestionar los permisos que necesitaba para que pudiera tener el tiempo de realizar el EPS.



Índice

Índice de Tablas.....	i
Índice de Figuras	ii
Introducción.....	iv
Antecedentes.....	vi
Justificación	ix
Capítulo 1	
Diagnóstico de comunicación.....	1
1.1 La institución	1
1.2 Perfil institucional.....	1
1.3 Ubicación geográfica.....	2
1.3.1 Área geográfica.....	2
1.3.2 Características etnográficas	3
1.3.3. Características sociales	3
1.3.4 Características temporales	4
1.3.5 Características Culturales	5
1.4 Integración y alianzas estratégicas	5
1.5 Origen e historia	6
1.6 Departamentos o dependencias de la institución.....	7
1.7 Organigrama	9
1.8 Misión.....	9
1.9 Visión.....	9
1.10 Objetivos institucionales.....	10



1.10.1 Objetivo general	10
1.10.2 Objetivos específicos	10
1.10.3 Valores institucionales	11
1.11 Público objetivo	11
1.12 Diagnóstico	12
1.12.1 Tipos de diagnósticos:	14
1.13 Objetivo general	15
1.13.1 Objetivos específicos	15
1.14 Tipos de investigación	15
1.14.1 De acuerdo a sus propósitos:	15
1.14.2. De acuerdo a los alcances de la investigación:	16
1.14.3 De acuerdo a la naturaleza de las fuentes o aplicación:	16
1.14.4 De acuerdo al período de aplicación:	17
1.15 Enfoque	17
1.15.1 Tipos de enfoque	18
1.15.1.1 Cuantitativo	18
1.15.1.2 Cualitativo	18
1.15.1.3 Mixto	18
1.16 Técnicas de recolección de datos	19
1.16.1 Observación	20
1.16.1.1 Tipos de Observación	20
1.16.1.2 Resultados de lo observado en la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango	21
1.16.2 Documentación:	24



1.16.2.1 Fichaje	25
1.16.3 Entrevistas	26
1.16.4 Encuestas	33
1.17 Interpretación de resultados.....	34
1.17.1 Encuesta a colaboradores de la Municipalidad de El Tejar.....	36
1.17.2 Encuestas a los vecinos del municipio de El Tejar.....	62
1.18 FODA	82
1.19 Problemas detectados	85
1.20 Planteamiento del problema de comunicación.....	87
1.21 Indicadores de éxito.....	87
1.22 Proyecto a desarrollar	88
 Capítulo 2	
Plan estratégico de comunicación.....	89
2.1 Plan Estratégico de Comunicación.....	89
2.2 Misión.....	89
2.3 Visión del plan.....	90
2.4 Elementos comunicacionales.....	90
2.4.1 Comunicación.....	90
2.4.1.1 Elementos del proceso de comunicación.....	90
2.4.2 Comunicación organizacional	93
2.4.2.1 Tipos de comunicación organizativa	94
2.4.2.2 Comunicación informal	95
2.4.2.3 Comunicación interna.....	96



2.4.2.4 Comunicación externa	98
2.4.3 Departamento de comunicación	99
2.4.4 Manual organizacional	101
2.4.5 Manual de identidad institucional.....	102
2.4.6 Cultura organizacional.....	103
2.5 Alcances y límites de la estrategia.....	104
2.5.1 Alcances.....	104
2.5.2 Límites	105
2.6 Metodología para la aplicación de la Estrategia de Comunicación.....	106
2.6.1 Objetivos de la Estrategia	109
2.6.1.1 Objetivo General.....	109
2.6.1.2 Objetivos específicos	109
2.6.2 Acciones para conseguir los objetivos.....	109
2.6.3 Los indicadores para medir su cumplimiento.....	111
2.6.3.1 Revisión anual de los manuales.....	111
2.6.3.1.1 Manual organizacional	111
2.6.3.1.2 Manual de identidad institucional.....	111
2.6.3.2 Encuestas para medir la cultura organizacional y el clima laboral.....	112
2.6.3.3 Auditorias mensuales de los medios digitales de comunicación.....	113
2.6.4 Los instrumentos.....	114
2.6.5 Actividades para la operatividad de la estrategia	117
2.7 Financiamiento	121
2.8 Presupuesto.....	122



2.9 Beneficiarios	123
2.10 Recursos Humanos	125
2.11 Área geográfica de acción	126
2.12 Cuadro comparativo de la estrategia	126
2.13 Cronograma del plan de comunicación	129
Capítulo 3	
Ejecución de la Estrategia.....	131
3. Informes de la ejecución.....	131
3.1 Ejecución 1: Formación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar. (Sin aprobar).....	131
3.2 Ejecución 2: Establecer la identidad visual de la Municipalidad. (Sin aprobar).....	133
3.3 Ejecución 3: Descentralización de información para el público interno de la Municipalidad (colaboradores). (Sin aprobar).....	135
3.4 Ejecución 4: Fortalecimiento de la cultura organizacional. (Sin aprobar)	137
3.5 Ejecución 5: Contenido digital que promueva la interacción y participación ciudadana.....	139
3.6 Actividades y calendarización	141
Conclusiones.....	144
Recomendaciones	145
Referencias	146
E grafías	148
IV. Anexos.....	151



Índice de Tablas

Tabla 1.	1
Tabla 2.	3
Tabla 3.	21
Tabla 4.	84
Tabla 5.	85
Tabla 6.	86
Tabla 7.	117
Tabla 8.	118
Tabla 9.	118
Tabla 10.	119
Tabla 11.	120
Tabla 12.	122
Tabla 13.	125
Tabla 14.	126
Tabla 15.	129
Tabla 16.	131
Tabla 17.	133
Tabla 18.	135
Tabla 19.	137
Tabla 20.	139
Tabla 21.	141



Índice de Figuras

Figura 1.....	9
Figura 2.....	36
Figura 3.....	37
Figura 4.....	38
Figura 5.....	39
Figura 6.....	40
Figura 7.....	41
Figura 8.....	43
Figura 9.....	44
Figura 10.....	45
Figura 11.....	46
Figura 12.....	48
Figura 13.....	49
Figura 14.....	50
Figura 15.....	51
Figura 16.....	52
Figura 17.....	53
Figura 18.....	54
Figura 19.....	57
Figura 20.....	58
Figura 21.....	59
Figura 22.....	60
Figura 23.....	62
Figura 24.....	63
Figura 25.....	64
Figura 26.....	65
Figura 27.....	66



Figura 28.....	67
Figura 29.....	68
Figura 30.....	69
Figura 31.....	70
Figura 32.....	71
Figura 33.....	72
Figura 34.....	73
Figura 35.....	74
Figura 36.....	75
Figura 37.....	76
Figura 38.....	77
Figura 39.....	78
Figura 40.....	79
Figura 41.....	80
Figura 42.....	108
Figura 43.....	132
Figura 44.....	134
Figura 45.....	136
Figura 46.....	138
Figura 47.....	140
Figura 48.....	140



Introducción

El Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura de la Escuela de Ciencias de la Comunicación está enfocado en diagnosticar y dar una solución a uno o varios problemas de comunicación detectados en una institución gubernamental, privada u ONG del país.

El siguiente informe incluye el diagnóstico y la propuesta elaborada para fortalecer los procesos de comunicación de la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango. Se siguió una metodología sistemática, con la recopilación de la información esencial de la institución, en cuanto a organización, filosofía, proyectos y servicios que brinda. También se recopiló información respecto al contexto o entorno de la institución. Es decir, las características principales del municipio y su población, las cuales juegan un papel importante en la operatividad de la Municipalidad.

Un factor que impactó en la operatividad y logística de las empresas y organizaciones, fue la pandemia del Covid-19. Sin embargo, al iniciar la investigación se detectó, que los procesos administrativos y operativos de la Municipalidad de El Tejar se realizaban de la misma manera como se habían ejecutado antes de la pandemia.

Los colaboradores administrativos y de campo laboraban de manera presencial en cada una de las sedes con las que cuenta la institución. La población también acudía al edificio municipal a realizar pagos de servicios, solicitudes y entrevistas con el alcalde. Sin embargo, se implementaron protocolos de bioseguridad como el uso de mascarilla, gel antibacterial y medición de la temperatura. Dichos protocolos fueron cumplidos por la estudiante para realizar la investigación.

El diagnóstico se realizó de manera integral identificando y evaluando los procesos de comunicación internos y externos. Se incluyen los hallazgos obtenidos en el proceso de



observación, entrevistas que se realizaron a puestos claves dentro de la institución y los resultados de las encuestas que se hicieron a los colaboradores y vecinos.

Para tener una mejor comprensión de los resultados del diagnóstico, se elaboró un FODA y se clasificaron los problemas detectados en comunicación interna y externa. De esa manera se pudo tener una mejor perspectiva de la institución y sus debilidades comunicacionales.

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico se elaboró una estrategia comunicacional para darle solución los problemas detectados. La propuesta principal de la estrategia fue la creación del departamento de comunicación en la institución. Mientras que las demás propuestas representan las tareas que el departamento debe realizar. Finalmente se incluye el avance progresivo de la ejecución de las propuestas planteadas.



Antecedentes

Material comunicativo realizado por la Municipalidad:

Fan Page en Facebook:

La mayoría del contenido publicado son fotografías de las obras que realiza la Municipalidad y actividades en las que participa el Alcalde y el Consejo Municipal. También se publican servicios sociales, obituarios, avisos para la comunidad sobre suspensión del servicio de energía eléctrica, entre otros, información de los cursos que se imparten en la institución, medidas de prevención contra el Covid-19, etc. La categoría que tiene la *Fanpage* es incorrecta: funcionario del gobierno y falta ampliar la pestaña correspondiente de Información. Las publicaciones son informativas, no invita a la interacción, no utilizan *hashtags* y tampoco etiquetan a las entidades con quienes realizan algún tipo de colaboración. (Anexo 1)

Perfil en Instagram:

Se replica el mismo contenido que se publica en *Facebook*, pero en menor cantidad. Utilizan un perfil personal. Tiene la misma identidad visual que la *Fanpage* de *Facebook* debido a que es la misma persona quien se encarga de ambas redes. (Anexo 2)

Página web:

El contenido, tanto imágenes como texto también es réplica de las redes sociales. Los colores utilizados son dorado, blanco, magenta y azul. Difieren de los que se utilizan en las redes sociales, debido a que no existe un manual de identidad corporativa. Las personas encargadas de las redes sociales y la página web, respectivamente, se guían de su gusto personal y la del alcalde para escoger los colores y el diseño a utilizar. Mensualmente, también se publica la información pertinente sobre los estados financieros de la Municipalidad, para cumplir con la ley de acceso a la información. Muchas pestañas de la página están vacías o contiene información más escueta incluso de la que se publica en redes sociales. (Anexo 3)



Mantas vinílicas:

Se utilizan para difundir información muy puntal y se colocan en lugares estratégicos dependiendo al sector de la población a quien esté dirigido. Las mantas están bien identificadas con el logo de la Municipalidad. Los colores utilizados son rojo y azul, y también difieren de los colores utilizados en los elementos anteriormente descritos. (Anexo 4)

Material Impreso:

Se coloca en las paredes de la institución carece de identidad visual, son hojas bond con la información puntal que quieren transmitir, ya sea para la población o para los colaboradores. También hay material realizado por otras instituciones quienes piden permiso a la Municipalidad para ponerlos en el edificio edil. (Anexo 5)

Hojas y folders membretados:

Cuando los vecinos acuden a la Municipalidad a realizar trámites de cualquier índole, las hojas y folders que les entregan tienen membretes azules y el logo de la Municipalidad. Los colores de estos materiales también difieren de los que utilizan en las redes sociales, Facebook e Instagram y la página web. El diseño de las hojas y folders membretados son encargados a una empresa de diseño independiente y la Municipalidad no participa en el proceso del diseño. (Anexo 6)

Investigaciones previas realizadas en la institución:

Se indagó en el catálogo virtual de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos y por medio de entrevistas con el personal de la Municipalidad de El Tejar, la existencia de proyectos de investigación previamente realizados en la institución. No se encontró ningún proyecto enfocado en comunicación, por lo que el presente Ejercicio Profesional Supervisado, sería el primero.

Sin embargo mientras se realizaba investigación documental, se encontró una tesis de grado de ingeniería industrial realizada en el año 2012. Esta tesis aportó información sobre la falta de



organización en la institución, lo cual puede llegar a tener un impacto negativo en la comunicación interna y externa.

El investigador realizó un diagnóstico en la institución y detectó varios problemas, entre ellos la falta de un departamento de recursos humanos como tal. En el organigrama sí existía uno, pero no tenía definidas sus funciones, tampoco existían manuales organizacionales. El segundo problema detectado fue que muchas de las plazas eran ocupadas de acuerdo a criterios de afinidad, existían muchas plazas duplicadas y personas que solo eran contratadas y no recibían ninguna inducción del trabajo que debían desempeñar.

También se detectaron problemas en la infraestructura que podían significar peligro para los colaboradores y población que acudía a realizar trámites varios. Estos factores detectados fueron ruido externo, ventilación y temperatura que podían incidir en un mal ambiente para desempeñar las funciones de cada uno de los colaboradores.

Posterior al diagnóstico, el investigador realizó una propuesta con cuatro objetivos concretos: crear un plan de contingencia para la institución en caso de terremotos, la creación del departamento de recursos humanos, elaboración un manual con los procesos correctos de contratación y capacitación de personal y la propuesta de un nuevo organigrama. El punto medular de esta investigación era administrar el recurso humano de manera correcta para alcanzar los objetivos de la institución.



Justificación

El objetivo principal de una Municipalidad es servir y promover el desarrollo económico, social y cultural de una comunidad. La corporación actual de la Municipalidad de El Tejar, promueve la participación ciudadana como un elemento primordial en su filosofía institucional. Se basó en el artículo 17, inciso f del código municipal que lo establece como derecho y obligación de todo vecino: “Participar activa y voluntariamente en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales y comunitarias”.

Por lo tanto, es primordial que exista coherencia entre planificación y ejecución. El vehículo para lograrlo es una comunicación estratégica, estableciendo lo que se quiere comunicar, luego cómo y por dónde se va a comunicar. “La comunicación en la empresa es una necesidad diaria, debe realizarse de forma regular y controlada, cuyos resultados se muestran a largo plazo. Requiere de un seguimiento y control y por supuesto de una mejora constante” (Bic Galicia, s.f. p. 25)

De esa manera los vecinos, primeramente, se informarán sobre la gestión municipal de acuerdo al inciso f del artículo 17: “Ser informado regularmente por el gobierno municipal de los resultados de las políticas y planes municipales y de la rendición de cuentas, en la forma prevista por la ley”.

Luego, podrán pasar de un rol de espectadores a ser partícipes en el desarrollo del municipio a través de su retroalimentación a los mensajes emitidos por la institución. Dicha retroalimentación debe fortalecer el plan de trabajo municipal, tal como lo define el Código Municipal, artículo 35, inciso C.

“La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales”



Se precisa un nuevo modelo de comunicación donde el protagonista son los vecinos, no el Alcalde (López, 2018). Generar conversación y escuchar las necesidades, solicitudes y opiniones de los vecinos en vez de solo informar sobre las reuniones, inauguraciones a las que la Corporación Municipal asiste.

De acuerdo a López no es habitual encontrar un departamento de comunicación en las entidades públicas ni personal especializado en el tema. En su lugar existen asesores o jefes de prensa, quienes son fundamentales dentro de la institución. Sin embargo, el enfoque de su labor no es la comunicación como un proceso integral que incluye rutas de acción en comunicación interna, externa y organizacional. En la Municipalidad de El Tejar solamente existe un departamento de Relaciones Públicas, conformado por una persona, quien fue designado por Alcalde dentro de las personas de confianza que participaron durante su campaña política.

Es importante fortalecer la comunicación en las entidades gubernamentales y ayudar a canalizar su plan de trabajo de manera estratégica a través de la comunicación. Empezar por un precedente para cambiar el paradigma en las entidades municipales de promover la imagen del alcalde a establecer un verdadero proceso de comunicación con sus grupos objetivos.

Como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación se realizó un diagnóstico para conocer los procesos de comunicación interna y externa, el enfoque de los mensajes, los canales utilizados y la participación de los distintos actores involucrados. En base al diagnóstico se elaboró un plan estratégico de comunicación acorde a los distintos grupos objetivos y la filosofía de la institución.



Capítulo 1

Diagnóstico de comunicación

1.1 La institución

Municipalidad de El Tejar

1.2 Perfil institucional

Tabla 1.

Perfil institucional Municipalidad de El Tejar

Tipo de institución	Pública
Número de teléfono	78491046
Página web	munieltejar.gob.gt
Redes sociales	sí
Facebook	Municipalidad de El Tejar
Instagram	@muni_eltejar
Slogan	El Tejar está cambiando
Alcalde	Axel Figueroa
Fuentes de recursos	10% de aporte constitucional del Presupuesto General de la Nación, IVA Paz, impuesto de Circulación de Vehículos, distribución de petróleo, tasas y arbitrios municipales, 70% de la recolección del IUSI, porcentaje de la cuota que los vecinos pagan por alumbrado público.
Cobertura geográfica	Municipio de El Tejar
Número de empleados	206

Fuente: Elaboración propia, 2021.



1.3 Ubicación geográfica

El edificio de la Municipalidad se encuentra en la 4ta avenida 2-35 zona 1, en la cabecera del municipio, en el kilómetro 51 de la carretera interamericana.

El municipio de El Tejar se encuentra ubicado en el territorio donde en la época precolombina se asentó el reino *Kakchiquel*. En el año de 1839, por decreto de la Asamblea Constituyente del 12 de septiembre, se dividió el territorio de Guatemala en siete departamentos, el municipio de El Tejar fue ubicado en el departamento de Sacatepéquez.

Para el año de 1910, el municipio fue suprimido por no tener 2000 habitantes y no contar con un astillero. Sin embargo, ese mismo año, fue restituido y pasó a formar parte del departamento de Chimaltenango.

1.3.1 Área geográfica

El municipio de El Tejar se ubica a 51 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala y a cuatro kilómetros de la cabecera departamental de Chimaltenango. Posee una extensión territorial de 144 kilómetros cuadrados, y se encuentra a 2,060 metros sobre el nivel del mar. Sus límites son:

- Norte: San Juan Sacatepéquez.
- Sur: Pastores y Parramos Sacatepéquez,
- Oriente: Sumpango y Santo Domingo Xenacoj, Sacatepéquez
- Poniente: la cabecera departamental de Chimaltenango.

El clima del municipio es predominantemente templado, su temperatura es semicálida, y tiene una precipitación anual de 1000 a 2000 metros cúbicos. En cuanto a recursos naturales por el



municipio pasan tres ríos, Santiz, Coyolate y Zapotillo. Posee tres nacimientos de agua: San Miguel, Santo Domingo y Zapotillo.

División administrativa del municipio:

Tabla 2.

División Administrativa del municipio de El Tejar

Cantón el Barreal	Cantón el Calvario
Cantón el Rastro	Colonia los Pinos 1 y 2
Colonia el Calvario	Colonia 20 de Octubre
Colonia el Bosque	Colonia el Eucalipto
Colonia la Pinada 1 y 2	Colonia Bella Vista
Colonia Patricia de Arzú	Colonia San Miguel Buena Vista
Colonia Santo Domingo	Colonia San Juan de Dios 1, 2 y 3
Colonia Elvidio Sulecio	Aldea San Miguel Morazán
Aldea Santo Domingo	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3.2 Características etnográficas

Según el censo realizado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en el año 2018 la población del municipio era de 19492 habitantes. El 66% de la población es ladina y el 33% maya. Los idiomas que se hablan en el municipio son español y cakchiquel.

1.3.3. Características sociales

Escolaridad: Para el año 2012, los niveles de escolaridad de la población eran los siguientes:

- Nivel pre primario: 10%



- Nivel primario: 65%
- Nivel básico: 17%
- Nivel diversificado: 8%

El municipio cuenta con seis establecimientos públicos que brindan educación a nivel preprimaria y primario, cinco a nivel básico y uno a nivel diversificado.

Organización social: En el municipio existen varias organizaciones sociales, algunas se mencionan a continuación:

- Cooperativas
- Comités de desarrollo
- ONG's
- Líderes comunitarios
- Iglesias

Actividades económicas:

- Industria: elaboración de tejas y ladrillos, elaboración de muebles.
- Agricultura: se siembra y cosecha maíz, frijol, rosas, ayotes, tomate, etc.
- Crianza de bovinos, porcinos y aves.
- Artesanías
- Comercio: negocios varios como restaurantes, panaderías, ferreterías, hoteles, barberías, talleres de mecánica, mercados etc.

1.3.4 Características temporales

El municipio fue establecido como tal en el año de 1910, y las instalaciones de la Municipalidad han estado en la misma ubicación desde esa fecha.



1.3.5 Características Culturales

En el municipio se realizan varias actividades, herencia de las tradiciones mayas *kackquikeles* y las adquiridas de los españoles luego de la colonia. Para las fiestas patronales se lleva a cabo la elección de la señorita de la feria y la *Rumial Tinamit* (reina del pueblo). Las religiones predominantes son la católica y evangélica, pero también existen las cofradías indígenas que integran creencias y actividades católicas con ceremonias mayas.

1.4 Integración y alianzas estratégicas

En la actualidad la Municipalidad de El Tejar mantiene relación con varias empresas u organizaciones para realizar proyectos de bienestar social para los vecinos. Entre ellas, algunas ONG's que brindar capacitaciones a sectores específicos o para la población en general, por ejemplo, la planificación familiar.

La Municipalidad dentro de su agenda de gestión, elabora estrategias de ayuda social y busca la colaboración de empresas privadas, quienes contribuyen con insumos, personal, tiempo, etc. De estas alianzas se obtienen, en la mayoría de los casos, donaciones de productos alimenticios, de empresas como Maseca; o equipo, como la donación de computadoras a la Biblioteca de San Miguel de Parte de Edisur.

El ministerio de Salud también acude a impartir capacitaciones sobre los protocolos que se deben seguir con respecto a la pandemia de Covid-19. Por otro lado, la PNC brinda apoyo en las capacitaciones que las oficinas de la niñez y adolescencia realizan.

La Municipalidad también ejecuta un sistema de cooperación con el Puesto de Salud del municipio, el cual consiste en cubrir el salario de tres enfermeras y algunos maestros que laboran en las distintas escuelas públicas del municipio. Mientras que personal de las oficinas de la niñez



y la adolescencia participan en los procesos jurídicos donde estén involucrados integrantes de estos sectores.

1.5 Origen e historia

En entrevista con el departamento de Secretaría, indicaron que gran parte de documentos que contenían información sobre la historia del municipio y de la Municipalidad se perdieron en el terremoto de 1974. Por tal razón, no cuentan con información sobre la creación de la institución municipal propiamente, solo existen monografías sobre la creación del municipio.

El municipio de El Tejar fue adscrito al departamento de Chimaltenango en el año de 1910. Su municipalidad es de cuarta categoría. por lo que entre sus funciones están:

- Administrar un presupuesto anual entre las comunidades urbanas, rurales, indígenas y no indígenas.
- Realizar obras de infraestructura como: carreteras, drenajes, pozos de agua, limpieza de calles, recolección de basura, servicio de agua potable, etc.

Servicios que ofrece la Municipalidad de El Tejar:

- Agua potable
- Alumbrado público
- Drenajes
- Recolección y depósito de basura
- Rastro municipal



1.6 Departamentos o dependencias de la institución

- **Secretaria Municipal:** se encarga de organizar, planificar y coordinar las sesiones ordinarias, extraordinarias y las actividades relacionadas al Consejo Municipal, Consejo Municipal del Desarrollo y la Alcaldía Municipal
- **Oficina de Acceso a la Información:** el objetivo de esta oficina es cumplir con la ley libre accesos a la información y poder proveer a toda persona interesada, la información pública que se encuentre en propiedad de la Municipalidad.
- **Oficina de Relaciones Públicas:** se encarga de la comunicación social externa, el Consejo Municipal provee a esta oficina la información sobre las distintas actividades que realiza la institución.
- **Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (DAFIM):** “Departamento creado para que las funciones de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, alcancen un nivel operativo sistemático y funcional que conlleve al fortalecimiento del control interno en los procesos administrativos y financieros en coordinación con el aprovechamiento racional de los recursos para obtener resultados e información confiable y oportuna”.
- **Departamento de Informática:** atiende a las necesidades cómputo en la institución, brinda asesoría en el manejo de software, configuración y mantenimiento de equipo, telecomunicación y conexión de internet.
- **Unidad de Gestión Ambiental Municipal (UGAM):** se encarga de impulsar y supervisar el cumplimiento de las competencias y responsabilidades ambientales propuestas por la Municipalidad o delegadas por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales u otra institución estatal.
- **Oficina de la Niñez y Adolescencia:** su objetivo es crear espacios para orientar sobre los derechos de la niñez y la adolescencia. También realizar actividades culturales para prevenir la violencia infantil.

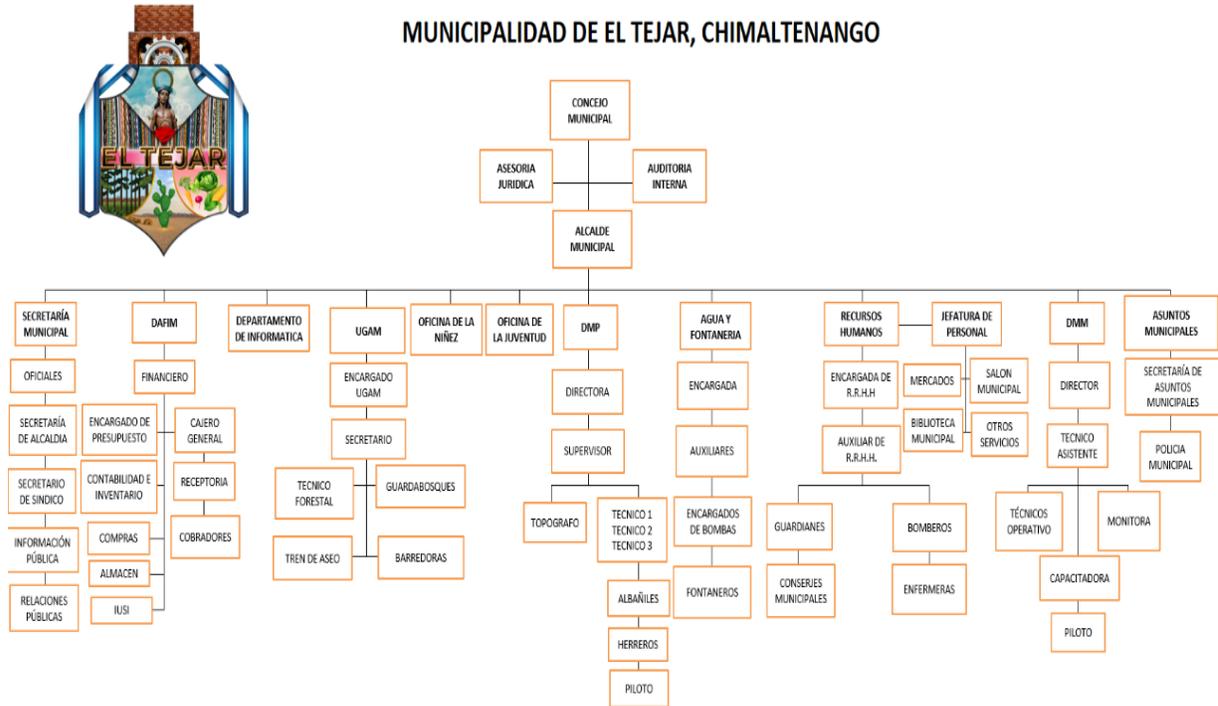


- Oficina de la Juventud: crea espacios y condiciones para que los jóvenes puedan ejercer y practicar su ciudadanía. Se facilita el avance de la construcción de la gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de la cohesión social.
- Dirección Municipal de Planificación (DMP): entre sus actividades están coordinar y consolidar diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal. Estos proyectos cuentan con la participación de la Municipalidad, la población y algunos ministerios y secretarías del Estado.
- Departamento de Agua y Fontanería: se encarga de proveer agua potable a los pobladores de todo municipio.
- Recursos Humanos: entre sus labores está mantener y actualizar los manuales de organización, puestos y funciones municipales; llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal y evaluar el desempeño de los empleados municipales de acuerdo a las normas del Consejo Municipal.
- Dirección Municipal de la Mujer: se encarga de planificar y programar acciones de carácter técnico dirigidas a las mujeres que habitan en el municipio.
- Juzgado de Asuntos Municipales: resuelve los procesos relacionados con el cumplimiento y ejecución de las ordenanzas municipales, disposiciones y reglamento del gobierno Municipal.



1.7 Organigrama

Figura 1.



Fuente: Municipalidad de El Tejar

1.8 Misión

“Fomentar la participación ciudadana responsable para incidir en la sociedad y en las políticas públicas que busquen el desarrollo humano a través de la mejora de los servicios básicos, salud, educación e infraestructura, que son derechos inherentes a todas las personas humanas”

1.9 Visión

“Ser una comuna transparente con participación activa de sus vecinos, ganadora de la confianza de su población por la calidad en la prestación de los servicios y en la ejecución del gasto



público, desarrollando programas sociales, culturales, deportivos y otros para cimentar valores en la población, principalmente de respeto a las personas humanas y tolerancia”

1.10 Objetivos institucionales

1.10.1 Objetivo general

“La municipalidad de El Tejar, Departamento de Chimaltenango, tiene como objetivo primordial la prestación y administración de los servicios públicos de la población bajo su jurisdicción, debiendo establecerlos, administrarlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos; teniendo bajo su responsabilidad su eficiente funcionamiento a través de un efectivo manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.”

1.10.2 Objetivos específicos

- “Proporcionar bienestar y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio, tanto del área urbana como del área rural.
- Procurar el fortalecimiento económico del municipio, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios.
- Velar por el mejoramiento de las condiciones de saneamiento ambiental básico, de las comunidades menos protegidas.
- Propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico”.



1.10.3 Valores institucionales

- Actitud de servicio: “Se reconoce la obligación de brindar un servicio excelente y de buena calidad para cualquier persona que lo requiera como también nuestras actividades”.
- Honestidad: “El alcalde, consejo y personal que labora en la municipalidad son personas que realizan sus actividades con honestidad en nuestro accionar, con la intención de generar confianza y legitimidad con los contribuyentes”.
- Respeto: “Se garantiza por parte de los servidores ediles una comunicación y relación de respeto y rectitud hacia los vecinos, es equivalente a tener aprecio y reconocimiento por una persona”.
- Responsabilidad: “La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones con una conducta transparente prudente y fiable que permite administrar responsablemente los recursos del municipio”.
- Transparencia: “La Transparencia es ofrecer información veraz, exacta y actualizada de todas las decisiones y acciones tomadas por los responsables de la gestión municipal y que son de interés público”.

1.11 Público objetivo

Para la presente investigación se dividieron los grupos objetivos en directos e indirectos de acuerdo a la relación que la Municipalidad mantiene con ellos y su participación en los procesos de comunicación internos y externos de la institución.

De manera directa se identifican dos grupos objetivos que serán beneficiados con el proyecto de comunicación que se ejecutará. El primer grupo es el público interno, lo conforman los colaboradores administrativos y de campo, autoridades Municipales y empleados temporales, por ejemplo, los albañiles que contratan cuando se realiza alguna nueva obra de infraestructura.



El segundo grupo objetivo, es el público externo conformado por los vecinos. Éstos son los principales beneficiarios de la gestión que realiza la Municipalidad, tales como la prestación de servicios, programas de desarrollo social, etc. Dentro de este grupo objetivo también hay que poner especial atención a las organizaciones de vecinos como los COCODE's o líderes comunitarios. Con ellos las autoridades municipales mantienen relación más estrecha y comparten una agenda de trabajo en beneficio de la comunidad.

De manera indirecta existen otros actores que serán beneficiados. A continuación, se enumeran algunos de ellos:

Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH): esta entidad se encarga de velar que la Municipalidad cumpla con la ley de libre acceso a la comunicación.

Otras entidades gubernamentales como la Contraloría General de la Nación, quien se encarga de realizar auditorías constantes a la Municipalidad. O entidades con quienes realizan proyectos en conjunto como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Salud, otras Municipalidades, etc.

Entidades privadas que busquen ejecutar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial y desean establecer alianzas estratégicas con la Municipalidad en programas de desarrollo social, capacitaciones a sectores específicos de la población o donaciones.

ONG's que brinden asesoría o participen activamente de manera conjunta con la Municipalidad en la ejecución de programas y campañas sobre desarrollo social, entre otros.

1.12 Diagnóstico

La palabra diagnóstico proviene del vocablo griego "diagnostikos" que significa: distinguir, discernir y conocer. Daniela Bruno define el diagnóstico comunicacional como "una estrategia de



producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad” (2009, p.1)

Mientras Daniel Prieto lo define como “una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica. Es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación” (1985, p. 17).

Diagnóstico es una estrategia que se utiliza para conocer una realidad determinada, modificarla de manera intencional y consciente y producir nuevo conocimiento. El primer paso de un diagnóstico es el reconocimiento de la situación actual de una organización o institución. En base a ello se plantean las alternativas y un plan de acción para fortalecer las debilidades o problemas comunicacionales detectados.

Al analizar los procesos sociales y comunicativos entre un grupo de personas, el diagnóstico debe ser multidimensional. Las cuatro dimensiones más importantes son:

- Perfil organizacional: estudia y analiza la estructura organizativa, su singularidad, políticas y orientación de la comunicación, con el objetivo de tener una visión general y concreto de la institución.
- Diseño ambiental: elementos ambientales concretos que comunican de manera silenciosa y permanente en la institución. Estos elementos se vinculan con la identificación de la organización.
- Sistema relacional: relaciones comunicacionales externos e internos; informales y formales que se desenvuelven en la organización.
- Canales y soportes: calidad, modalidad y funcionalidad de los medios de comunicación utilizados dentro y fuera de la institución.

El diagnóstico se divide en tres fases:

- Generación de información: la forma y la frecuencia en la que se recopila la información.



- Organización de información: diseño del procesamiento de la información, almacenaje y ordenamiento de datos.
- Análisis e interpretación de la información: examinar la información individualmente y como un todo, para encontrar respuestas a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación.

1.12.1 Tipos de diagnósticos:

Al realizar un diagnóstico comunicacional en una organización o institución, éste puede ser:

Diagnóstico funcional: su objetivo es evaluar los siguientes aspectos:

- Las estructuras formal e informal del proceso de comunicación de la institución y los canales que utiliza.
- Los sistemas de los procesos de comunicación externa
- Sistemas y procesos de comunicación interpersonales y grupales
- La necesidad de la tecnología en los procesos de comunicación interna y externa.
- El impacto de los distintos procesos de comunicación en la productividad, satisfacción laboral, compromiso, trabajo en equipo, etc.

Los métodos más utilizados en este diagnóstico son: entrevistas, encuestas, análisis de transmisión de mensajes, experiencias y redes de comunicación.

Diagnóstico cultural: su objetivo es descubrir y enumerar los valores y principios de una organización. Se evalúan los siguientes aspectos:

- El papel que juega la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional
- Los productos comunicacionales y el impacto en los distintos integrantes de la organización.



- Tener la perspectiva de los integrantes de la organización en cuanto la cultura organizacional y los distintos procesos de comunicación.

Los métodos más utilizados son: observación, entrevistas, análisis de manuales y documentos organizacionales, encuestas, *focus group*, etc.

1.13 Objetivo general

Analizar los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad de El Tejar.

1.13.1 Objetivos específicos

- Describir los procesos de comunicación interna y externa.
- Definir los medios de comunicación utilizados por la Municipalidad para comunicarse con sus colaboradores y vecinos del municipio.
- Determinar las fortalezas y debilidades de los procesos de comunicación interna y externa.

1.14 Tipos de investigación

Existen varios criterios para clasificar los tipos de investigación, Gabriel Piloña (2016) realiza la siguiente clasificación:

1.14.1 De acuerdo a sus propósitos:

- Investigación pura, básica o fundamental: su finalidad es intelectual, debido a que busca el descubrimiento de leyes generales. En base a ella se crearán teorías sobre una realidad objetiva.



- Investigación aplicada: aplica las teorías generadas en la investigación anterior a una situación específica de la realidad. Su propósito es mejorar un producto o un proceso. Su finalidad es práctica.
- Investigación activa: busca resolver un problema particular en vez de desarrollar una teoría universal. Su finalidad es práctica pero particularizada.

1.14.2. De acuerdo a los alcances de la investigación:

- Exploratorios: examina problemas o temas que no han sido investigados en absoluto o existe poca información. Esta situación ayuda a que el investigador identifique áreas, formas, metodologías, medios, relaciones y tendencias que contribuyan a investigaciones posteriores.
- Descriptivos: describen un hecho o fenómeno. Utiliza técnicas y métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos que le permite describir el fenómeno lo más específico posible, exponer sus características, dimensiones, formas y relaciones observables.
- Correlacionales: su objetivo es establecer la relación entre dos o más variables establecidas previamente.
- Explicativos: su objetivo es explicar el porqué de los fenómenos estudiados, las condiciones en las que se manifiestan y porque se relacionan las variables. Es el tipo de investigación más compleja, reuniendo los tres tipos de investigación descritos anteriormente.

1.14.3 De acuerdo a la naturaleza de las fuentes o aplicación:

- Investigación documental o bibliográfica: se basa en fuentes secundarias de información como textos, documentos, recursos audiovisuales, arquitectura, monumentos, etc.
- Investigación de campo: se investigan las fuentes primarias, ya que no existen intermediarios, el investigador acude al lugar donde sucede el fenómeno que está investigando. Se recolecta la información necesaria para establecer las variables de causa y efecto.



- Investigación de laboratorio o experimental: el fenómeno a estudiar se reproduce bajo condiciones controladas. El objetivo de realizarlo de esa manera es someter el fenómeno a condiciones fáciles de controlar al poder manipular todas las variables.

1.14.4 De acuerdo al período de aplicación:

- Transversales: se define el tiempo en el que se va a recolectar la información para estudiar un fenómeno.
- Longitudinales: la recopilación del fenómeno a estudiar se realiza en dos o más momentos.

Para realizar el diagnóstico de comunicación en la Municipalidad de Chimaltenango se utilizó el tipo de investigación descriptiva y transversal. De acuerdo al objetivo general de la investigación, para analizar de manera integral los procesos de comunicación interna y externa de la institución se deben describir todos sus elementos: actores principales, medios y canales de comunicación.

También se utilizó el método transversal debido a que se analizaron los procesos de comunicación internos y externos en un momento y tiempo específico. La recopilación de datos se realizó en el mes de abril del año 2021.

1.15 Enfoque

El enfoque es la naturaleza de una investigación y determina la perspectiva desde la que se aborda el objeto de estudio. Abarca desde el planteamiento del problema, desarrollo del marco teórico, metodología y la selección de las técnicas y herramientas de recolección de datos. El investigador determinará el enfoque de acuerdo a varios a los siguientes criterios:

- Realidad y objeto de estudio
- Metas de la investigación



- Lógica del proceso investigativo
- Tipo de datos de la investigación

1.15.1 Tipos de enfoque

1.15.1.1 Cuantitativo

Es un proceso secuencial y probatorio. Parte de una idea general que luego debe ser delimitada para establecer objetivos y preguntas de investigación. También se debe revisar literatura referente al tema para construir un marco teórico. La información recolectada es sometida a una medición numérica y un análisis estadístico, con el fin de medir variables que puedan probar o refutar una hipótesis

1.15.1.2 Cualitativo

A diferencia del enfoque cuantitativo las preguntas e hipótesis pueden surgir antes, durante y después de la recolección de datos. Uno de los objetivos de la recolección de datos es descubrir las preguntas de investigación más importantes, afinarlas y responderlas. También pueden surgir nuevas interrogantes cuando se estén interpretando los datos. La investigación cualitativa es un proceso circular.

1.15.1.3 Mixto

En la presente investigación se utilizará el enfoque mixto. Hernández- Sampieri y Mendoza (2014) definen los métodos mixtos como un conjunto de proceso de investigación empíricos y críticos, que deben ser ejecutados de manera sistemática, iniciando con la recopilación y consecuente análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Luego estos datos son integrados y se



discuten de manera conjunta, producto de este proceso se obtienen inferencias o meta inferencias, con el objetivo de lograr un mayor entendimiento del fenómeno que se está estudiando.

Al apoyar la investigación en un método mixto se utilizarán instrumentos cualitativos y cuantitativos para la recopilación de datos que serán importantes para alcanzar los objetivos del diagnóstico. Entre ellos, la observación directa, entrevistas a las jefes de los departamentos claves en los procesos de comunicación interna y externa de la institución y encuestas a empleados y población que acude a la Municipalidad a realizar trámites varios o que participen en las actividades que la institución realiza.

Al utilizar un enfoque mixto se pretende realizar una investigación profunda con el objetivo de obtener una perspectiva integral y amplia de los procesos de comunicación en la Municipalidad e identificar posibles debilidades. De esa manera se podrá proponer soluciones adecuadas a los problemas detectados.

1.16 Técnicas de recolección de datos

Se le conoce como técnica al conjunto de mecanismos y medios de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir datos que permiten resolver un problema de investigación. Algunas de las características de las técnicas son:

- Ordena las etapas de la investigación
- Instrumentaliza la recolección, concentración y conservación de datos
- Estandariza sistemas de clasificación de datos
- Facilita la investigación experimental
- Relaciona la teoría con el método

A continuación, se describen las técnicas utilizadas durante el proceso de diagnóstico.



1.16.1 Observación

Actitud o acción de fijar todos los sentidos a un objeto o fenómeno que se está estudiando para adquirir un conocimiento claro y conciso. Se registra mental, gráfica y descriptivamente para su posterior razonamiento lógico y práctico.

1.16.1.1 Tipos de Observación

La observación puede ser directa, cuando el investigador observa y recolecta la información directamente. Es indirecta cuando el investigador verifica la información expuesta anteriormente por otros investigadores, a través de testimonios, revisión de documentos, cuestionarios respondidos por el informante, etc.

La observación directa a su vez se divide en participante o no participante. La primera sucede cuando el investigador forma parte del fenómeno estudiado. El investigador se convierte en un ente activo, siendo juez y parte del fenómeno. La información obtenida es de primera mano, pero existe el riesgo de que se pierda la objetividad. La observación no participante también se le conoce como ordinaria, el investigador no se involucra, sino que es un espectador juicioso. El riesgo de este tipo de observación es que no se profundice en el estudio del fenómeno.

Existen otros tipos de observación de acuerdo a ciertos criterios:

- Atendiendo al proceso de planificación: intencional, cuando es planificada, sistematizada y controlable. Casuística u ocasional, no es planificada.
- Por el número de personas que participan: individual o grupal
- Por dónde y cómo ocurre: de campo y laboratorio.



Los instrumentos que se utilizan para observar son las fichas de campo, cuaderno o libro de notas, diario, mapa de zona influenciada por el fenómeno objeto de estudio, dispositivos como cámara, grabadora, videograbadora, etc.

Durante el proceso de diagnóstico se realizó una observación directa, no participante, planificada e individual. La investigadora acudió a la institución con una guía previamente elaborada. La guía estaba seccionada en los elementos más importantes a abordar cuando se realiza una auditoría de comunicación: comunicación institucional, dirección de comunicación, comunicación organizacional, relaciones públicas y responsabilidad social empresarial (anexo 7).

Debido a la apretada agenda de la Municipalidad, el proceso de observación se realizó en dos días con la guía del asistente del Departamento de Recursos Humanos. Los instrumentos utilizados para el proceso fueron la guía de observación, cámara fotográfica del teléfono, y acceso a las redes sociales para realizar una auditoría de medios digitales (anexo 8). Los hallazgos fueron los siguientes.

1.16.1.2 Resultados de lo observado en la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango

Tabla 3.

Resultados del proceso de observación en la Municipalidad de El Tejar

Comunicación institucional	La Municipalidad cuenta con una filosofía establecida al tener visión, misión, objetivos y valores institucionales. Sin embargo, la imagen corporativa carece de coherencia debido a que la institución no cuenta con una manual de identidad corporativa, lo cual se refleja en los colores variados utilizados en sus hojas membretadas, redes sociales, página <i>web</i> y mantas vinílicas.
Identidad Corporativa	En las hojas membretadas y los folders que utilizan, en su comunicación interna y externa, están diseñadas en varios tonos de color azul y celeste. Mientras que



	<p>en <i>Instagram</i> y <i>Facebook</i> utilizan colores amarillos y grises en sus publicaciones. Al inicio del diagnóstico en la página <i>web</i> los colores predominantes eran amarillos, fucsia y negro, luego los cambiaron a dorado, azul, blanco y magenta.</p>
Comunicación institucional	<p>El asistente de Recursos Humanos mencionó que el manual de funciones se encuentra en proceso de elaboración, por lo que muchas de las normas y directrices por la que los colaboradores se rigen internamente solo están especificadas en actas que redactó la corporación anterior. Dentro de estas actas se encuentra el manual de funciones, proceso de contratación, derechos y obligaciones, sanciones disciplinarias, evaluación de desempeño, medidas de seguridad e higiene.</p>
Comunicación organizacional	<p>Toda la información de carácter formal y que es tratada por el Consejo Municipal en pleno es documentada en actas. Tal como los protocolos que se siguieron durante la pandemia. Luego esa información es compartida a los empleados por medio de un oficio.</p> <p>Toda esta información que se recopila en el Departamento de Recursos Humanos está disponible para todos los empleados cuando la quiera consultar. Sin embargo, algunas dependencias manejan su propia información e incluso su propia filosofía.</p> <p>El medio de comunicación más utilizado dentro de la Municipalidad son los oficios que contienen información de interés general para los empleados, los jefes de cada dependencia se encargan de comunicar su contenido a sus colaboradores. Hay una cartelera a la entrada de las instalaciones, pero está desordenada y descuidada. La información contenida en ella es de carácter general, notificaciones de los proveedores, información para los vecinos sobre los cursos que se imparten en la Municipalidad, DPI's extraviados, etc.</p> <p>Mientras que los oficios son pegados en la pared donde se encuentra el aparato donde todos los empleados deben marcar su entrada y salida. La comunicación interdepartamental se realiza de manera personal o por teléfono. La</p>



<p>Contenido de los productos comunicativos elaborados por la institución</p>	<p>comunicación entre los jefes de departamentos y sus colaboradores a cargo lo hacen también de manera personal.</p> <p>Dentro de la institución se observó varios posters pegados dirigidos tanto a los colaboradores, pero más que todo a la población en general. La mayoría no son realizados por el personal de la Municipalidad, sino que otras instituciones piden permiso para pegarlas ahí y el diseño de cada arte es diferente.</p> <p>En cuanto a los posters que realiza la Municipalidad son hojas en blanco tamaño carta y oficio con la información puntual de lo que se quiere transmitir. Los colores de esas hojas son impresos en blanco y negro, utilizan bancos de imágenes y alguno de ellos tienen errores ortográficos. Los temas tratados en estos artes son temas preventivos contra el covid-19, los programas o cursos que la Municipalidad imparte e información general para los proveedores, población y empleados.</p>
<p>Infraestructura</p>	<p>Referente a la infraestructura la entrada está limpia y hay porteros que guían a las personas que llegan al lugar, también existe una exposición de barro, haciendo homenaje a la que en un tiempo fue la actividad económica principal del municipio. En todo el edificio hay murales alusivos a la cultura maya, la conquista y lugares representativos del municipio. Las instalaciones están siempre limpias porque hay personal que asea constantemente. Sin embargo, la pintura de la fachada ya está un poco desgastada, al igual que algunas puertas de las oficinas. Las oficinas cuentan con el equipo necesario, escritorios, computadoras, mascarillas e impresora.</p>
<p>Comunicación externa</p>	<p>La Municipalidad realiza distintas capacitaciones a través de departamentos como la Oficina de la Mujer, de la Juventud y de la Niñez, dirigidas a estos sectores. Para la población en general programan cursos prácticos, como de electricidad, cestería, cocina, etc. Luego de terminados los cursos, se realizan exposiciones para mostrar y comercializar los trabajos realizados.</p> <p>Las reuniones con los COCODEs son unas de las actividades que ocupan parte importante de la agenda del alcalde y consejo. Estos últimos también asisten a</p>



<p>Imagen institucional</p>	<p>inauguraciones de obras, entregas de víveres, fertilizantes, celebraciones especiales, entre otras. La información sobre todas estas actividades es divulgada en las redes sociales de la Municipalidad, Facebook e Instagram.</p> <p>Los empleados usan uniforme, el cual varía de acuerdo al área en la que laboran. El área administrativa utiliza camisa azul y blanco, tiene el logotipo de la Municipalidad y el departamento al que pertenecen. También tienen un gafete de identificación con la foto, nombre del colaborador, DPI y puesto que desempeñan. Los colaboradores del área operativa utilizan playeras azules con el logo y slogan de la municipalidad y la identificación de la dependencia a la que pertenecen. El personal del departamento de policía de tránsito porta su uniforme color verde y el de limpieza usan gabachas con la imagen institucional.</p> <p>Las oficinas que realizan trabajo de campo como Fontanería, Recursos Humanos, Oficina de la Mujer y el Juzgado de Asuntos Municipales tienen vehículos; carros y motos identificadas con el logotipo de la Municipalidad y el departamento al que pertenece el vehículo.</p>
<p>Responsabilidad social empresarial:</p>	<p>La Oficina de la Niñez, de la Juventud y de la Mujer son las dependencias encargadas de realizar actividades para estos sectores específicos para promover la cultura como concurso, talleres y cursos. Estas actividades las realizan con el apoyo de Unicef, PNC, instituciones que trabajan para velar los derechos de estos grupos. La Municipalidad establece y crea iniciativas para la comunidad y busca el patrocinio de otras instituciones y empresas privadas como Maseca.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.16.2 Documentación:

Es una técnica que se utiliza para recolectar datos de fuentes secundarias, de las cuales se obtiene información escrita, visual o auditiva sobre el fenómeno de investigación. Los documentos que se pueden consultar son libros, enciclopedias, diccionarios, revistas, blogs, páginas de internet, CD's, películas, fotografías, etc.



1.16.2.1 Fichaje

Es utilizada como técnica de documentación para registrar todos los materiales consultados, así como los datos más relevantes durante el proceso de observación o las descripciones de un relator. Su instrumento son las fichas. A continuación, se adjuntan fichas de los documentos que se consultaron en la Municipalidad y otros que aportan información sobre la institución.

Tesis de grado, ingeniería industrial

MARROQUÍN ALVARADO, Arsenio Álvaro

Implementación de los procesos de dotación de personal, en los departamentos de Tesorería, Secretaría Municipal y Oficina Municipal de Planificación (OMP) y mejora de los flujos del proceso de conformación de expedientes de proyectos en ejecución y plan de contingencia de la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango.

Guatemala, USAC, 2012

Monografía

CAMEY HERNÁNDEZ, José Oscar

Municipio de El Tejar, Chimaltenango. Informe del estudio de la comunidad.

Guatemala, Comité nacional de alfabetización CONALFA, 2012



Actas Municipales

Consejo Municipal

Actas sobre descripción de las funciones de los puestos de trabajo, manual de contratación, derechos y obligaciones de los empleados, sanciones disciplinarias, evaluación de desempeño, medidas de seguridad e higiene.

El Tejar, Chimaltenango, Corporación Juan José Cua, 2016

La lectura es una de las técnicas que se utilizó durante todo el proceso de investigación, esta técnica implica comprensión, interpretación y análisis de los materiales consultados. Los materiales consultados fueron tesis de grado, informes de EPS de licenciatura y posgrado de estudiantes egresados de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, blogs y bibliografía sobre temas de comunicación, métodos de investigación, diagnóstico, metodología, redacción, normas APA, etc.

Otra técnica utilizada fue el cuadro estadístico, la cual es considerada documental y de campo. Se utiliza para concentrar información cuantitativa y cualitativa relacionada al fenómeno de estudio. Esta información es clasificada, resumida y ordenada, para fundamentar y justificar las conclusiones que derivan del proceso de investigación. Se consultaron los cuadros estadísticos del último censo poblacional realizado por el INE y publicado su página web, para tener información demográfica del municipio de El Tejar.

1.16.3 Entrevistas

Es un proceso de relación verbal entre dos o más personas. El objetivo es obtener información confiable y fidedigna sobre el fenómeno estudiado a través de un interrogatorio. La entrevista es de carácter personal, se realiza cara a cara o a través de medios como teléfono,



videoconferencias, entre otros. Los instrumentos que utiliza son el cuestionario y la guía de entrevista. La entrevista puede ser:

- Libre o no estructurada: se realizan preguntas abiertas sin utilizar un esquema o guía previamente elaborada.
- Dirigida o estructurada: se realizan preguntas abiertas y cerradas. Antes de realizar la entrevista, se elabora una guía de acuerdo a la metodología que se establezca para estudiar el fenómeno.

Piloña cita a Felipe Pardinás (2016, p. 83) quien clasificó a la entrevista de la siguiente manera:

- Panel: consiste en realizar la misma serie de preguntas al mismo grupo de personas en un intervalo de tiempo determinado, para analizar los cambios en sus opiniones.
- Focalizada: es planificada, el tema a tratar es definido con antelación y utiliza preguntas abiertas.
- Repetida: utiliza la misma modalidad que el panel, con la diferencia que la técnica es aplicada a muestras diferentes.
- Múltiple: “las preguntas se verifican en una misma persona, muchas veces”. (Piloña, 2016, p. 83)
- De profundidad: utiliza preguntas abiertas y usualmente es utilizada en psicoanálisis. Su objetivo es conocer el subconsciente de la persona entrevistada y obtener información sobre sus motivaciones y dinámica de la personalidad.
- Ráfaga de preguntas: se realizan preguntas rápidas de acuerdo a las respuestas que va dando la persona entrevistada.

Durante el proceso de diagnóstico se realizaron entrevistas a los encargados de dependencias claves en los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad. Se realizaron entrevistas estructuradas a los encargados de los departamentos de Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Secretaría Municipal. Previo a la entrevista, se elaboró una guía con las preguntas pertinentes y luego fueron surgiendo otras preguntas en base a las respuestas obtenidas.



La entrevista al encargado de la oficina de acceso a la información pública fue libre, ésta surgió espontáneamente cuando la estudiante de ESP realizaba encuestas a los colaboradores municipales, le comentaron que la persona de esta oficina tenía a su cargo la página web (Anexo 9). Y los hallazgos fueron los siguientes:

- Entrevista 1

Secretario Municipal: Sr. William Botzotz

16 de abril 2021

Explicó que las funciones principales de la Secretaría son elaborar, firmar y certificar las actas donde se redactan las resoluciones del Alcalde o el Consejo Municipal. También redacta la memoria anual de labores, la cual debe ser presentada en la primera quincena de enero de cada año. Organiza y mantiene el archivo municipal. Y se encarga de difundir la información oficial a todos los departamentos de la Municipalidad.

Las dependencias con las que más relación tiene son la Alcaldía, DAFIM, DMP, DMM y Recursos humanos, y los medios de comunicación más utilizados son los correos y oficios. También se manejan grupos de chats del consejo y del alcalde con los COCODEs para coordinar sus reuniones. Los oficios son imprescindibles en la institución para que quede una prueba documental de los procesos o temas tratados entre las distintas dependencias. Los encargados de guardar las actas y distribuirlas es la Secretaría específicamente, y no interviene otro departamento.

Cuando la información tratada en las sesiones del Consejo es de carácter urgente solicitan el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. Ellos elaboran oficios y notifican a los jefes de cada dependencia y éstos a sus empleados. La retroalimentación recibida de los empleados consiste en que cada empleado firma el oficio de recibido.

Por otro lado, cuando la información tratada en las reuniones del Consejo es de interés o afecta a los pobladores del municipio se elaboran comunicados y son difundidos por el departamento de



Relaciones Públicas. Éste último departamento debe avocarse a Secretaría para validar que la información que se va a publicar es correcta.

Cuando la información es de interés de una comunidad específica se manda un oficio a cada COCODE. Las reuniones del Consejo son planificadas según el código municipal, realizándose una sesión ordinaria cada mes y las extraordinarias que sean necesarias y por requerimiento del consejo.

Cuando se le preguntó al secretario si se realizaban FODAS en la institución, él dijo que sí. A inicio de año cada dependencia elabora el propio, y luego se integra en uno solo, obteniendo un FODA a nivel institucional. El Secretario de la Municipalidad de El Tejar, concluyó con las fortalezas y debilidades a nivel institucional. Fortalezas; trabajo en equipo, cada dependencia elabora informes mensuales de las actividades realizadas los cuales son analizadas y archivadas por el Departamento de Recursos Humanos.

Debilidades; limitación de recursos debido a la falta de cultura tributaria de parte de la población y la situación económica post pandemia. Por tal razón, se le pidió a cada departamento que recauda fondos que propusieran su propia campaña para educar a la población a través de redes, mantas vinílicas y notas particulares que se le mandaron a cada vecino.

- Entrevista 2

Encargado del departamento de acceso a la información pública: Marco Vinicio Muñoz,
20 de abril de 2021

El señor Muñoz explicó que su trabajo principal es recibir los reportes de todas las dependencias de la Municipalidad y subirlos a la página web institucional en los primeros 15 días del siguiente mes. El departamento de Acceso a la Información Pública también recibe supervisión externa de la PDH (Procuraduría de los Derechos Humanos) quien revisa la página *web* para verificar que la Municipalidad cumpla con los decretos y leyes que exigen que compartan la información de su gestión.



Así mismo opinó que la población muchas veces ignora o tiene temor a solicitar cualquier tipo de información sobre la gestión de la Municipalidad.

Indagando más sobre sus funciones, mencionó que brinda apoyo al departamento de Relaciones Públicas, al ser el encargado del mantenimiento de la página *web*. El encargado del departamento de Relaciones Públicas le comparte la información que se postea en *Facebook* e *Instagram* para que sea subida a la página *web*. Muchas veces por la falta de tiempo solo copia y pega el mismo contenido, pero en otras ocasiones él elabora sus propios artes para luego postearlos.

Cuando se le preguntó si era necesario más personal para cubrir las necesidades de ambos departamentos en los que labora, mencionó que no. Sin embargo, se contradijo cuando mencionó que, a inicio de cada mes por darle prioridad a subir los informes de la Municipalidad, deja de postear por varios días el contenido que se comparte en *Facebook* e *Instagram*.

Ya que no existe un manual de identidad corporativa, el señor Muñoz explicó que los colores utilizados en la página *web* son solicitudes hechas por el Alcalde, quien pide que se prueben varios colores para que luego se decidan por los más estéticos. La falta de este manual es evidente cuando el entrevistado mencionó que utiliza su gusto personal al momento de diseñar la página *web*.

No se realiza un calendario con la planificación de publicaciones que se harán. El alcalde realiza los requerimientos sobre los contenidos que se suben a las distintas plataformas, con una semana de anticipación, en la mayoría de los casos.

- Entrevista 3

Encargada del departamento de Recursos Humanos: Viviana Lara

21 de abril de 2021

La señorita Lara comentó que lleva en el puesto un poco más de un año y fue designada personalmente por el Alcalde para desempeñar ese puesto. Las funciones del departamento de



recursos humanos son administrar el personal y requiere de una coordinación continua con las demás gerencias o departamentos administrativos de la municipalidad. Las dependencias con las que tiene más relación es el DAFIM y la Secretaría Municipal y los canales de comunicación más utilizados son los oficios, circulares y correos electrónicos.

Las circulares u oficios son redactadas por el departamento de Recursos Humanos de acuerdo a las instrucciones que el Alcalde imparte. Los oficios son dirigidos a todos los jefes de las dependencias quienes deben firmar de recibido. Luego cada jefe se encarga de reunir a su personal y transmitir esa información. Los temas tratados son variados, entre ellos, las capacitaciones que están programadas, protocolos de salud, notificaciones, etc.

No manejan programa de incentivos para los colaboradores, pero sí planifican actividades de integración y convivencia para los colaboradores. Las actividades más recurrentes son las celebraciones de cumpleaños, se reúnen a los cumpleaños de un determinado mes y se organiza una refacción o almuerzo con el Alcalde. El objetivo de estas actividades es hacer sentir importantes a los empleados y agradecerles el esfuerzo que hacen desde el puesto que desempeñan.

Cuando se le preguntó sobre el desconocimiento de la filosofía institucional por parte de los colaboradores, la señorita Lara comentó que estaban coordinando talleres o capacitaciones y solicitó una cartelera al Alcalde para difundir la filosofía institucional. Por otro lado, no tienen buzón de sugerencia para colaboradores.

Informó que no existe algún tipo de limitación para la realización de sus trabajos en el departamento, recalcó el apoyo recibido de parte del Alcalde y de los demás trabajadores de la institución, hay bastante trabajo en equipo. No realizan FODAs a nivel departamental. Concluyó que todo se encuentra bien respecto a comunicación interna y no hay que mejorar nada.



- Entrevista 4

Encargado del Departamento de Relaciones Públicas: Jorge Ortiz

21 de abril de 2021

Es la única persona en el departamento y lleva laborando un año con tres meses en la institución. Sus funciones son elaborar material publicitario, tomar fotografías y difundir a través de las redes sociales el trabajo que la Municipalidad. No se elabora ningún plan o calendario de publicaciones para redes sociales. La planificación es diaria porque va a depender de la agenda que el Alcalde debe atender.

La dependencia no cuenta un presupuesto fijo. Sino que va a variar de acuerdo al material que se va a elaborar, mantas vinílicas, volantes, material audiovisual. Tiene a la mano todo el equipo necesario para crear contenido, incluyendo los programas de diseño para los distintos artes.

Las dependencias con quien mantiene una estrecha relación y comunicación continua son, el Alcalde, Consejo Municipal, DMP y el Departamento de Agua y Fontanería. Su rutina de trabajo consiste en acudir personalmente a estas dependencias para documentarse y obtener la información correcta que se va a difundir. Luego el Alcalde da el aval de lo que se publica y lo que no.

Debe asistir y cubrir eventos tales como supervisión de obras, inauguraciones, entrega de proyectos e insumos. Debe llegar media hora antes de que empiece, y luego tiene alrededor de veinte minutos para editar el material que se posteará en redes. Si solamente son fotos, tiene alrededor de diez minutos para subirlas, mientras que para editar video tiene treinta minutos.

No tienen manual de gestión de crisis establecido, pero comentó que sí se le da seguimiento a los comentarios negativos que los vecinos dejan en las redes sociales. Se les contacta por chat privado para averiguar cuál es el motivo o queja que puedan tener sobre la institución o algún departamento en específico y darle solución.



Al no tener un manual de identidad corporativa, su trabajo lo basa en los colores escogidos personalmente y con el aval del Alcalde. Mencionó que utiliza colores que traten de reflejar el ambiente de lo que sucede en la Municipalidad. Amarillo, verde y azul. Amarillo: felicidad, verde: esperanza, azul: tranquilidad. En las fotografías, quiere transmitir la felicidad y armonía que existe entre la corporación y los grupos de personas con quienes trabaja.

En cuanto a comunicación interna, trabaja solicitudes de las distintas dependencias, para elaborar material comunicativo dirigido los colaboradores. Los temas son varios como los protocolos de prevención de covid-19, instrucciones para las fumigaciones, etc.

No realizan auditorias en las redes sociales. Las limitaciones que tiene el departamento es el tiempo para realizar las distintas tareas. El trabajo de coordinación con el encargado de la página web, consiste en que primero se comparte el contenido en redes sociales y luego en la página web.

No realiza FODA a nivel departamental. Si embargo considera que las fortalezas del departamento es estar activo en todas las actividades, estar pendiente de las redes sociales y lo que sucede en el municipio y trabajar en equipo con todos los departamentos. Las carencias, el mal uso de las redes sociales, los comentarios negativos que hacen algunos vecinos. Recomendó capacitaciones más seguidas para los empleados, sobre las relaciones personales.

1.16.4 Encuestas

Técnica que consiste en interrogar o indagar información relevante sobre el fenómeno de estudio a un grupo de la población, denominado como muestra. El instrumento utilizado es el cuestionario.

Se elaboraron dos cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas en la plataforma de formularios de Google. Una encuesta fue dirigida a los colaboradores administrativos y de campo de la



Municipalidad y otra a los vecinos que llegaban al edificio municipal a realizar trámites, pagos y consultas varias. El objetivo era obtener información cualitativa y cuantitativa, que permitiera conocer la estructura de los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad. (Anexo 10 y 11)

Para realizar las encuestas a los trabajadores de campo, la estudiante de EPS se trasladó a las locaciones donde desempeñan sus labores: Bosque de *Tzanjuyú*, Estadio Municipal, Estadio La Villa, mercado municipal, biblioteca municipal, oficinas ubicadas en la aldea de San Miguel, oficina de la Policía Municipal de Tránsito y estación de bomberos municipales.

1.17 Interpretación de resultados

Se utilizó la siguiente fórmula para calcular la muestra finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población o Universo

Z = nivel de confianza, se utilizó un porcentaje de 95%

p = proporción esperada, se utilizó un porcentaje de 5%

q = 1 - p

d = precisión, se utilizó un porcentaje de 5%



Muestra de colaboradores municipales:

$$n = \frac{206 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (206-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 135$$

Debido a que la mayoría de los colaboradores municipales son de campo y realizan actividades que demandan mucho tiempo y esfuerzo, fue complicado en algunos casos que contestaran la encuesta. Por tal razón de la muestra de 135 colaboradores, se logró encuestar solamente 121.

Muestra de vecinos que acuden a la Municipalidad:

Se tomó como universo 100 vecinos. Este dato fue proporcionado por la Municipalidad, quienes aseguran que ese es el aproximado de personas que acuden a la Municipalidad en una semana.

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 (100-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 80$$

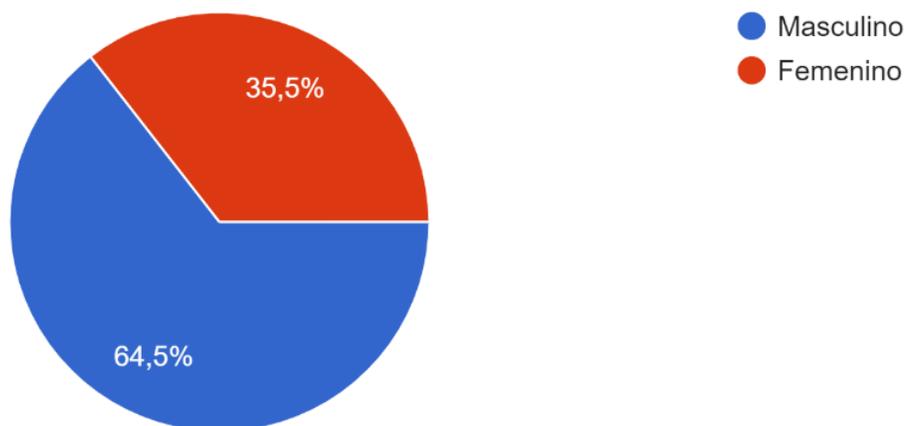


1.17.1 Encuesta a colaboradores de la Municipalidad de El Tejar

Figura 2.

Sexo

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

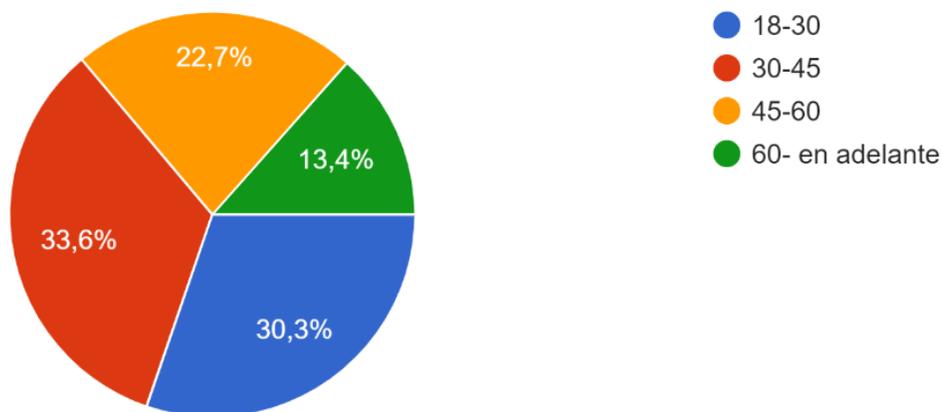
Se encuestaron 121 colaboradores, de ellos el 64% son hombres y el 35% son mujeres. La razón por la cual hay más hombres es porque la mayoría de las plazas son de campo, como guardabosques, electricistas, fontanero y policías. Mientras que las mujeres que trabajan en el área de campo, lo hacen en el área de limpieza, vivero y mantenimiento de áreas verdes del parque de *Tzanjuyú*. En el área administrativa la distribución de empleados masculinos y femeninos es más equilibrada.



Figura 3.

Edad

119 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

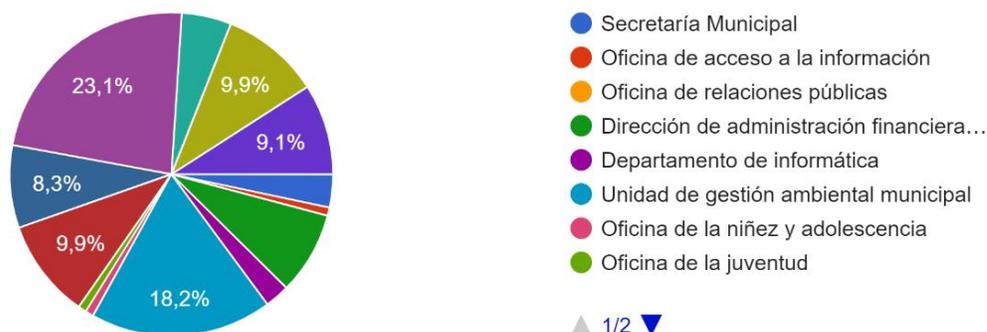
El 30.3% de los colaboradores encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 30 años. El 33.6% tienen entre 30 y 45 años. Un 22.7% tienen entre 45 y 60 años. Y un 13.4% son mayores de 60 años. En la Municipalidad hay colaboradores de todas las edades. Desde personas muy jóvenes hasta personas mayores de 60. Cabe mencionar, que la mayoría de personas de edad avanzada laboran como conserjes, guardianes y porteros.



Figura 4.

1 ¿En que dependencia labora?

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

De los colaboradores encuestados el 23.1% labora en el departamento de Recursos Humanos, esto debido a que esta dependencia tiene a su cargo varios subdepartamentos como los bomberos, conserjes, guardianes, barrenderas y enfermeras. El 8.3% labora en el Departamento de Agua y Fontanería, el 12% en la Dirección Municipal de Planificación, 1% en la Oficina de la Juventud, 1% en la Oficina de la Niñez y Adolescencia, 18.2% en la Unidad de Gestión Ambiental Municipal, 2.5% en el Departamento de Informática, 8.3% en la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, 1% en la Oficina de Acceso a la Información, 3.3% en la Secretaría Municipal, 5% en la Dirección Municipal de la Mujer, 9.9% en la Oficina de Asuntos Municipales y 9.1% en otro oficina no descrita en el organigrama.

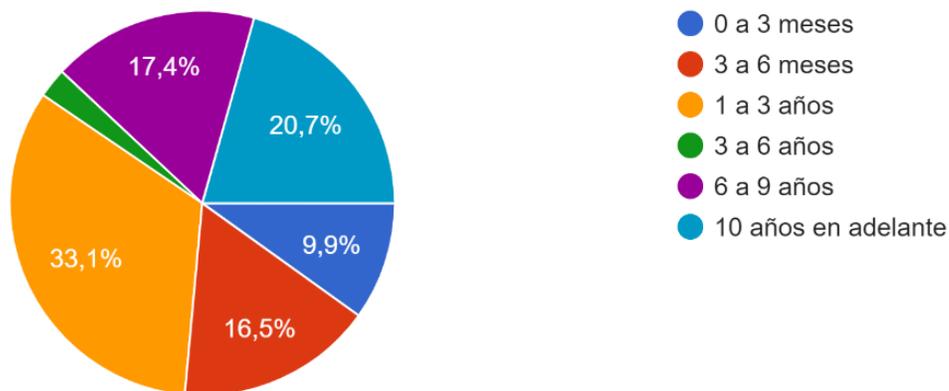
Los departamentos más grandes en cuanto a número de colaboradores son Recursos Humanos, Unidad de Gestión Ambiental Municipal y el Departamento de Agua y Fontanería. La razón es porque la mayoría de trabajadores de campo pertenecen a estas dependencias.



Figura 5.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

Un 9.9% de los colaboradores encuestados lleva laborando en la Municipalidad entre 0 a 3 meses. 16.5% entre 3 a 6 meses. 33.1% entre 1 a 3 años. 2.5% entre 3 a 6 años. 17.4% entre 6 a 9 años. Finalmente, un 20.7% lleva laborando en la institución más de 10 años.

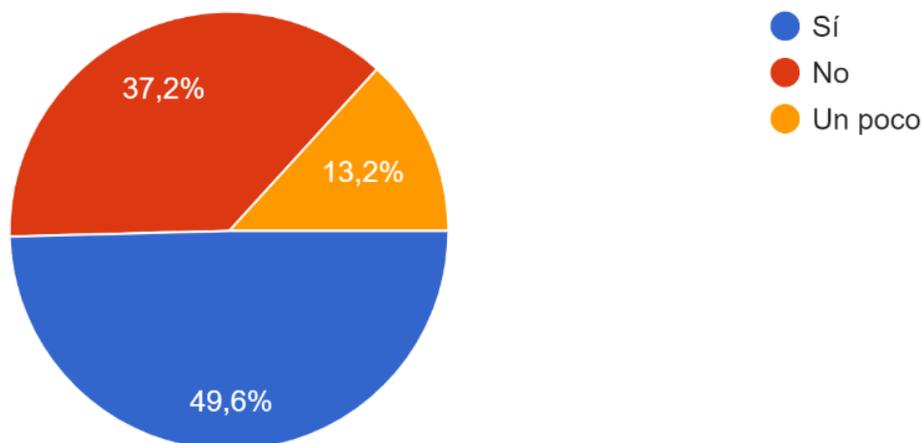
En las municipalidades hay plazas por contrato y por asignación, cada alcalde electo forma su propio grupo de trabajo. El grupo de colaboradores que llevan un poco más de un año es el personal que el alcalde llevó consigo al tomar posesión, mientras que varias personas que llevan más de 5 años son las que trabajan por contrato y la mayoría de ellos pertenecen al sindicato.



Figura 6.

3. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

El 49.6% de los colaboradores encuestado sí conocen la misión y visión de la institución. El 13.2% las conocen un poco y el 37.2% no las conocen en absoluto. Algunos colaboradores comentaron que la razón por la que no conocen la misión y visión, es porque cada corporación establece su propia filosofía. Para las personas que llevan más de 10 años laborando en la institución es difícil mantenerse al día con la filosofía de cada corporación que toma posesión.

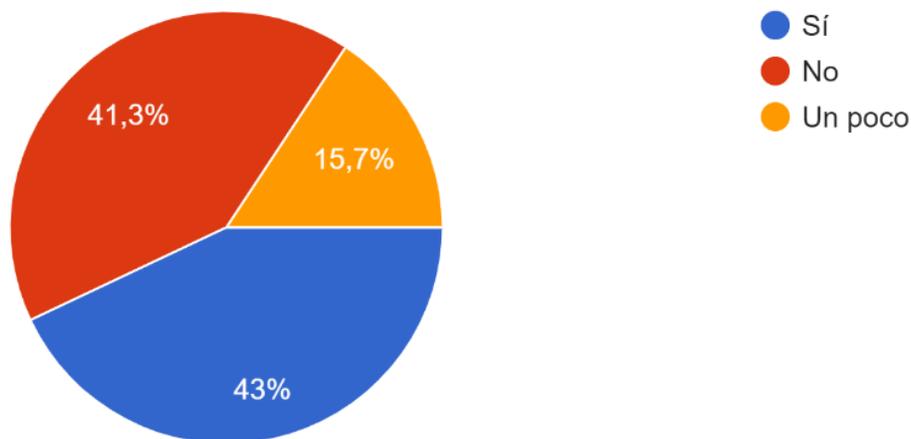
Otro factor importante es que varias de las personas encuestas no pueden leer y el Departamento de Recursos Humanos no realiza capacitaciones para difundir y promover los distintos elementos de la filosofía en los colaboradores antiguos y tampoco lo hacen con el nuevo personal contratado.



Figura 7.

4. ¿Conoce los objetivos institucionales de la Municipalidad?

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

El 43% de los colaboradores sí conocen los objetivos institucionales, 15.7% un poco y el 41.3% no los conocen.

La quinta pregunta estaba dirigida a las personas que habían contestado afirmativamente a la pregunta 4.

¿De qué manera contribuye el trabajo que usted realiza al cumplimiento de la filosofía de la institución? (misión, visión y objetivos)

Todos coinciden que la prioridad son los vecinos y procurar su bienestar, brindando correctamente los servicios que corresponden a las dependencias donde laboran. Las respuestas fueron las:

- Manteniendo el salón limpio para distintas actividades



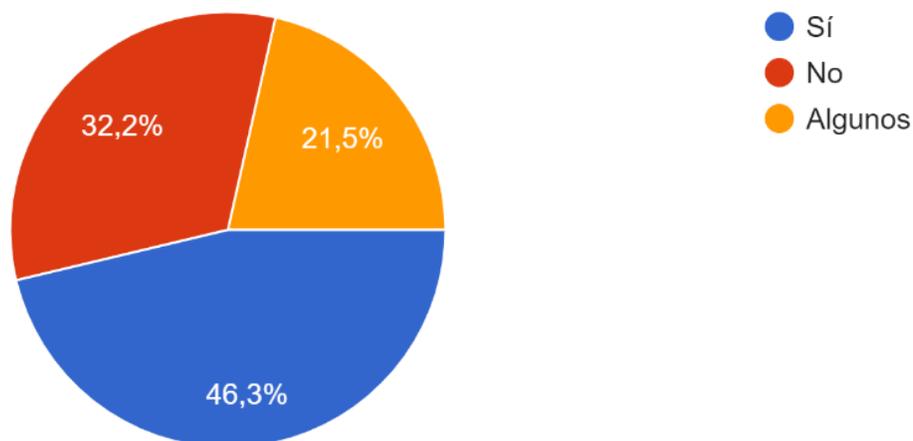
- Recaudar fondos necesarios para el funcionamiento de la institución
- Atender de la mejor manera a la población
- Manejo de papelería, inspecciones de campo
- En el desarrollo integral y social del municipio.
- Atención al vecino con calidad, brindar seguridad y control vehicular para los usuarios de la vía pública.
- Reforestando, cuidando bosques
- Resolver e informar sobre diferentes problemáticas de los vecinos



Figura 8.

6. ¿Conoce los valores institucionales de la Municipalidad?

121 respuestas

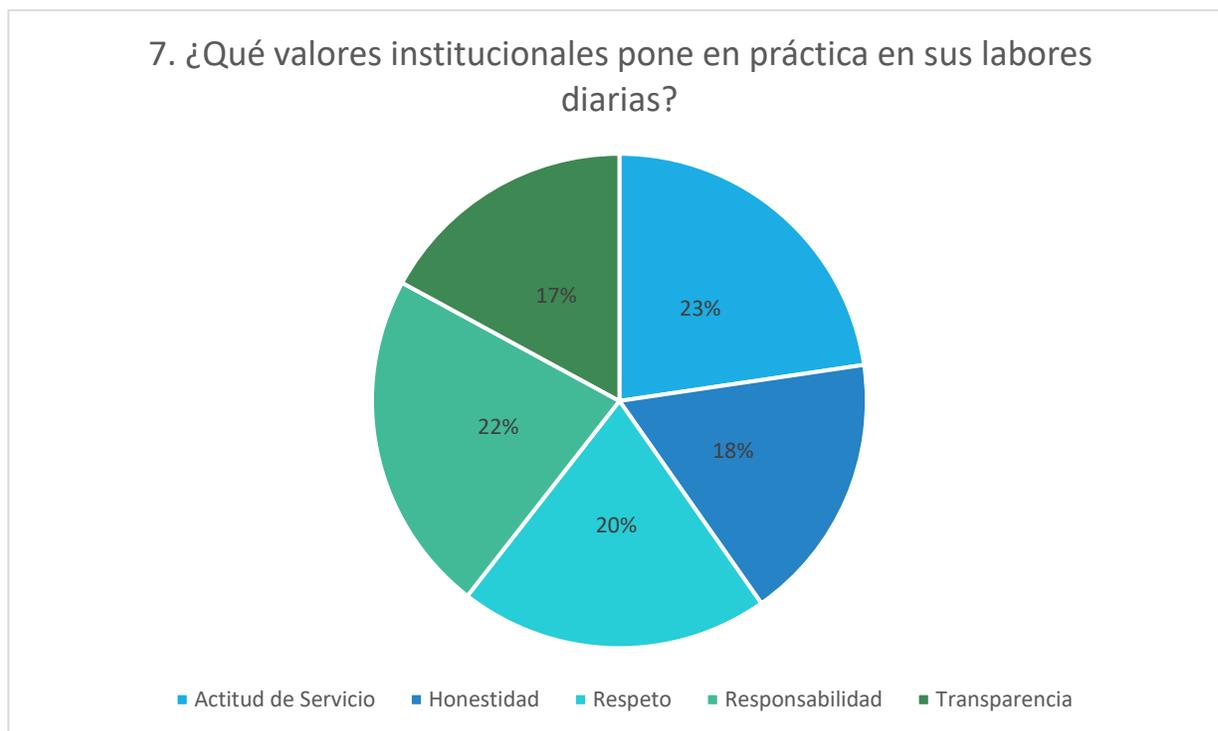


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 46.3% de los colaboradores encuestados sí conocen los valores institucionales, el 21.5% conoce algunos y el 32.2% no los conocen. Los resultados de las preguntas relacionadas a la filosofía de la institución, reflejan una debilidad en el tema de comunicación institucional y cultura organizacional. Al conocer la misión, visión, objetivos y valores los colaboradores pueden tener una concepción más clara de la dirección y enfoque de la Municipalidad. Lo que les permite visualizar como el trabajo de cada colaborador contribuye a la consecución de los objetivos y metas establecidas de la institución.



Figura 9.



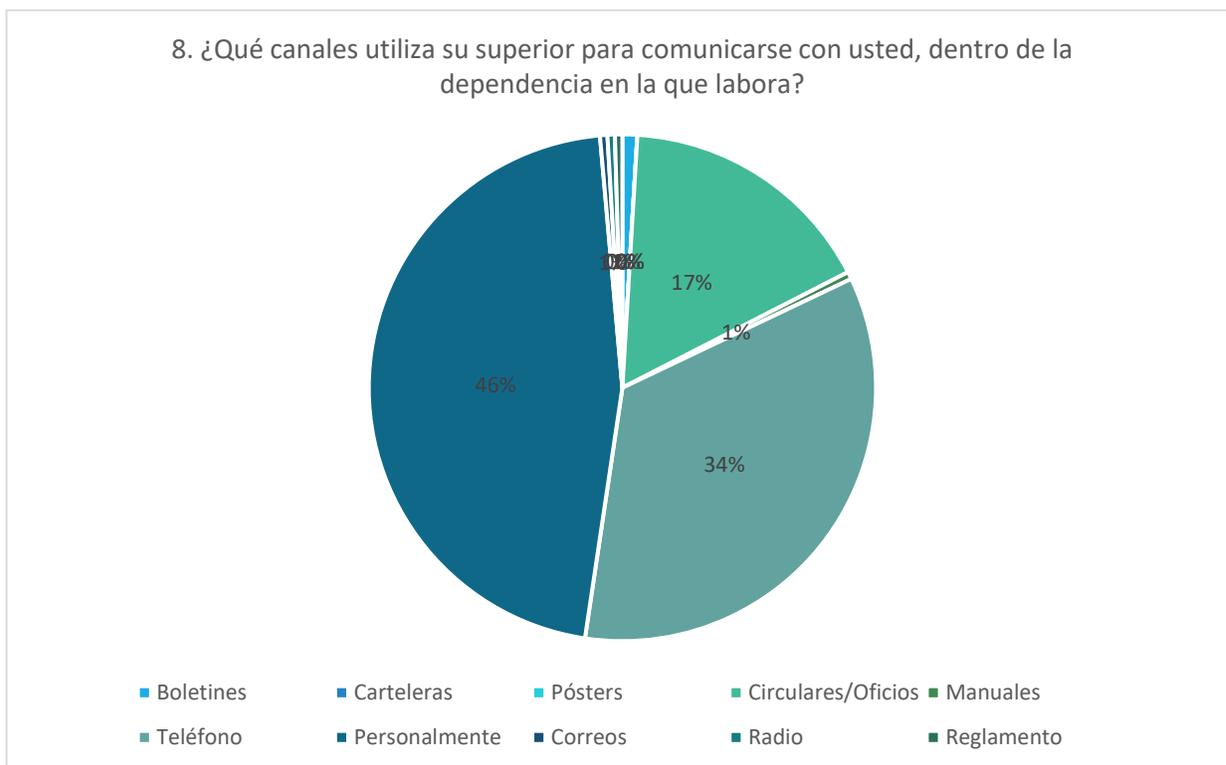
Fuente: Karen Armira, 2021.

El 17% de los colaboradores encuestados mencionaron que ponen en práctica la transparencia, 23% actitud de servicio, 18% honestidad, 20% respeto y el 22% practican la responsabilidad en sus actividades laborales.

Aunque más del 50% de los encuestados no conocen los valores institucionales de la Municipalidad, al momento que se les informó cuales eran los valores, sí pudieron definirlos y explicar cómo los ponían en práctica en sus labores diarias.



Figura 10.



Fuente: Karen Armira, 2021

La comunicación que predomina en la institución es la comunicación directa. Más de ochenta colaboradores expresaron que el medio que más utilizan para comunicarse con sus superiores es la comunicación directa cara a cara y por teléfono. Los policías municipales de tránsito son los que utilizan el radio para comunicarse entre ellos. Mientras más de 40 personas expresaron que sus superiores se comunican con ellos a través de circulares.

9. ¿Qué tipo de información le comparte su superior?

En base a esta pregunta, se obtuvo información importante para deducir que los colaboradores de la Municipalidad reciben la información necesaria para desarrollar sus actividades laborales de manera correcta. Algunas de las respuestas fueron:

- Seguimiento laboral



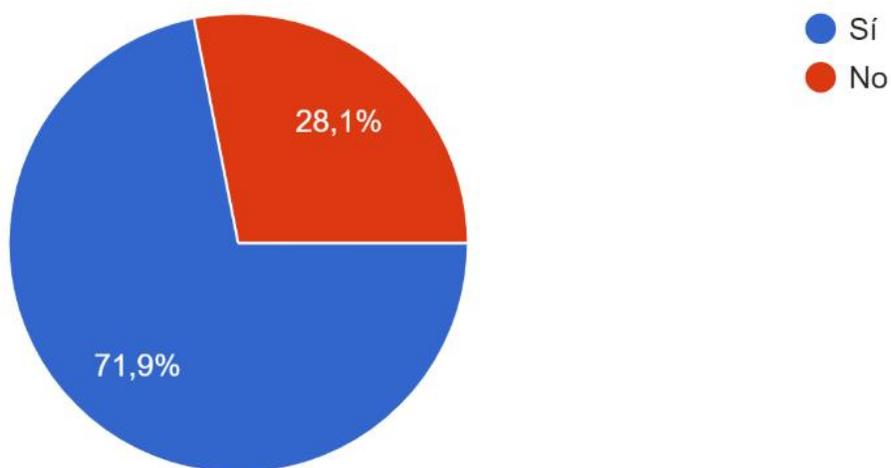
- Distribución del trabajo
- Información para la creación de reglamentos
- Indicaciones para ejecutar trabajo de campo y oficina
- Reportes, notificaciones y solicitudes
- Bases legales para cualquier procedimiento vial.
- Conocimiento sobre el área de informática
- Asistencia de pacientes, diagnósticos y tratamientos fisioterapéuticos.



Figura 11.

10. ¿Recibe retroalimentación de parte de su superior?

121 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

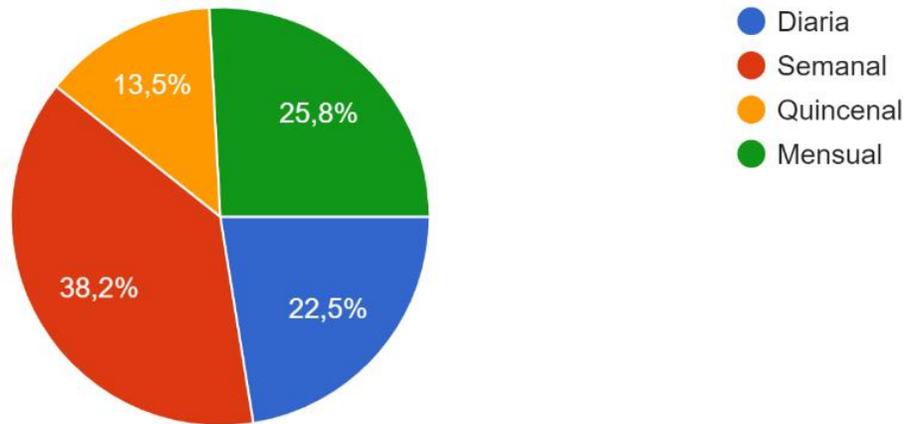
El 71.9% de los encuestados manifestaron que sí reciben retroalimentación de parte de su superior. Por otro lado, el 28.1% mencionaron que no. De esta pregunta se deduce que sí existe un seguimiento a la labor que los colaboradores municipales realizan. De las personas que contestaron afirmativamente, comentaron que la retroalimentación les ayuda a mejorar e implementar nuevos métodos y prácticas en pro de brindar un servicio de calidad a los vecinos.



Figura 12.

11. ¿Con que frecuencia recibe retroalimentación?

89 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

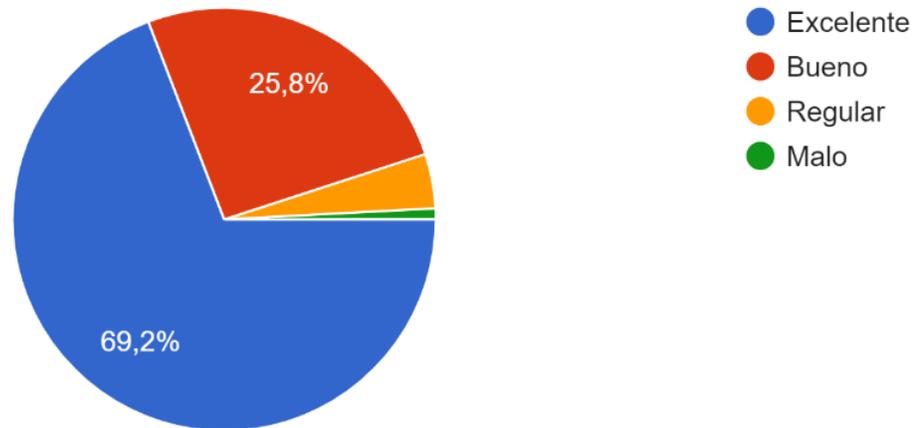
89 colaboradores contestaron que sí reciben retroalimentación de parte de sus superiores. El 22.5% indicó que la retroalimentación es diaria, el 38.2% semanal, el 13.5% quincenal y el 25.8% mensual. Estos resultados reflejan que, en un buen porcentaje, existe seguimiento a las labores de los colaboradores de la institución y reciben la información pertinente para saber cómo están desempeñando sus funciones y si es oportuno cómo mejorar.



Figura 13.

12. ¿Cómo califica la comunicación con su superior?

120 respuestas

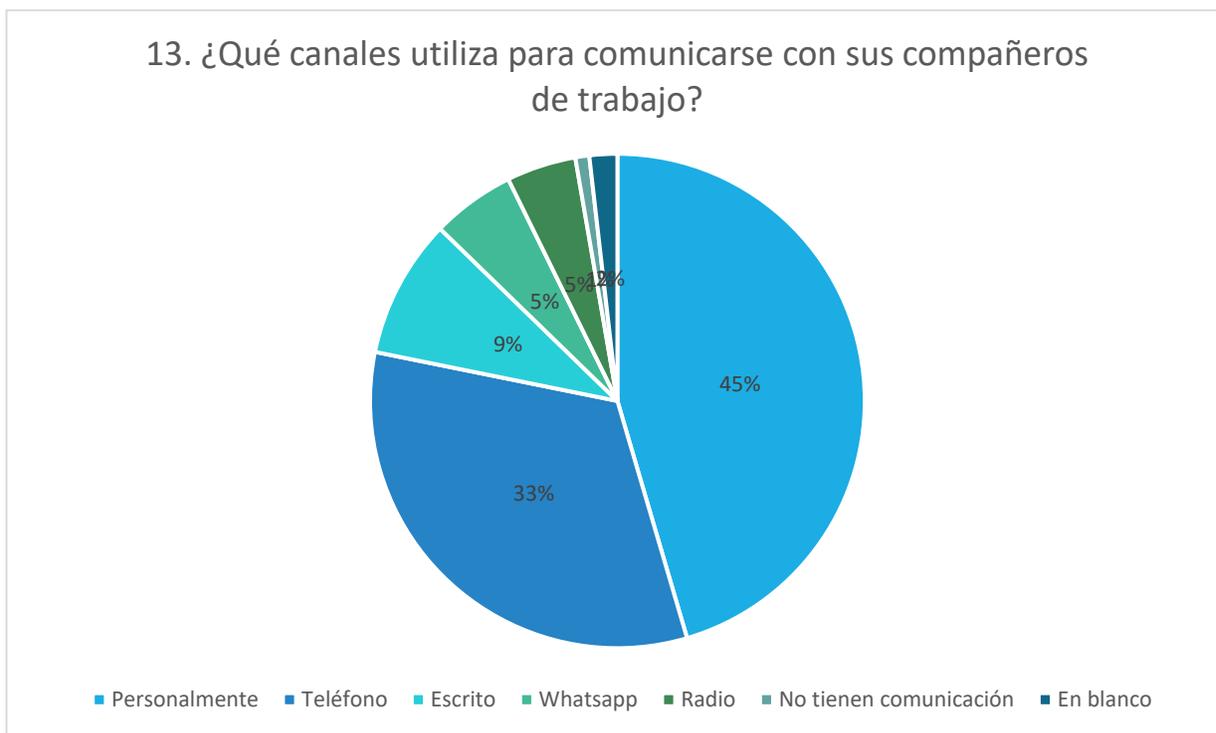


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 69.2% expresó que la comunicación que sostienen con su superior es excelente, el 25.8% buena, 4.2% regular y 0.8% mala. En general la comunicación entre colaborador y superior es excelente debido a que es directa, inmediata y sin mediadores; lo que permite que en ese momento se puedan resolver dudas o malentendidos.



Figura 14.



Fuente: Karen Armira, 2021

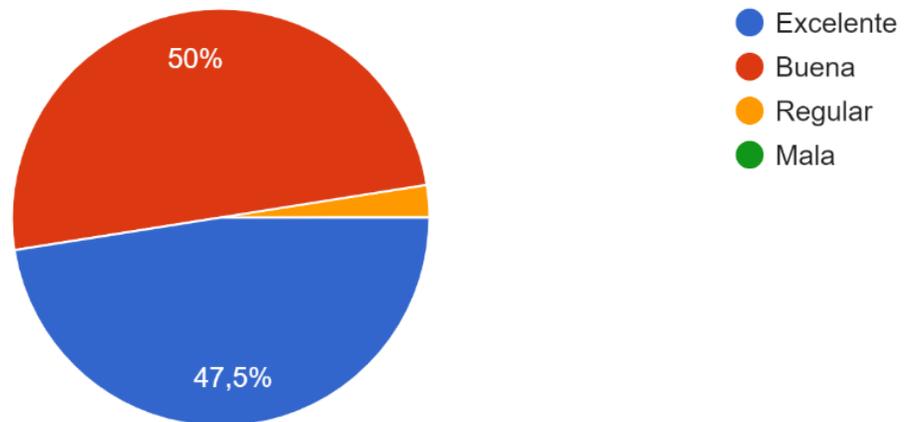
Los mismos medios que los colaboradores utilizan para comunicarse con sus superiores, los utilizan para comunicarse con sus compañeros de trabajo. El 45% respondió que lo hace de manera personal, el 33% por teléfono, el 9% escrito, 5% por WhatsApp, 5% por radio, este es el caso de los agentes municipales de tránsito, 1% no tiene comunicación, 2% en blanco. Cabe recalcar que el 1% que contestó que no tiene comunicación con sus compañeros fueron los guardianes de los estadios, ellos realizan turnos de veinticuatro horas y la única comunicación que mantienen es con su superior.



Figura 15.

14. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

120 respuestas

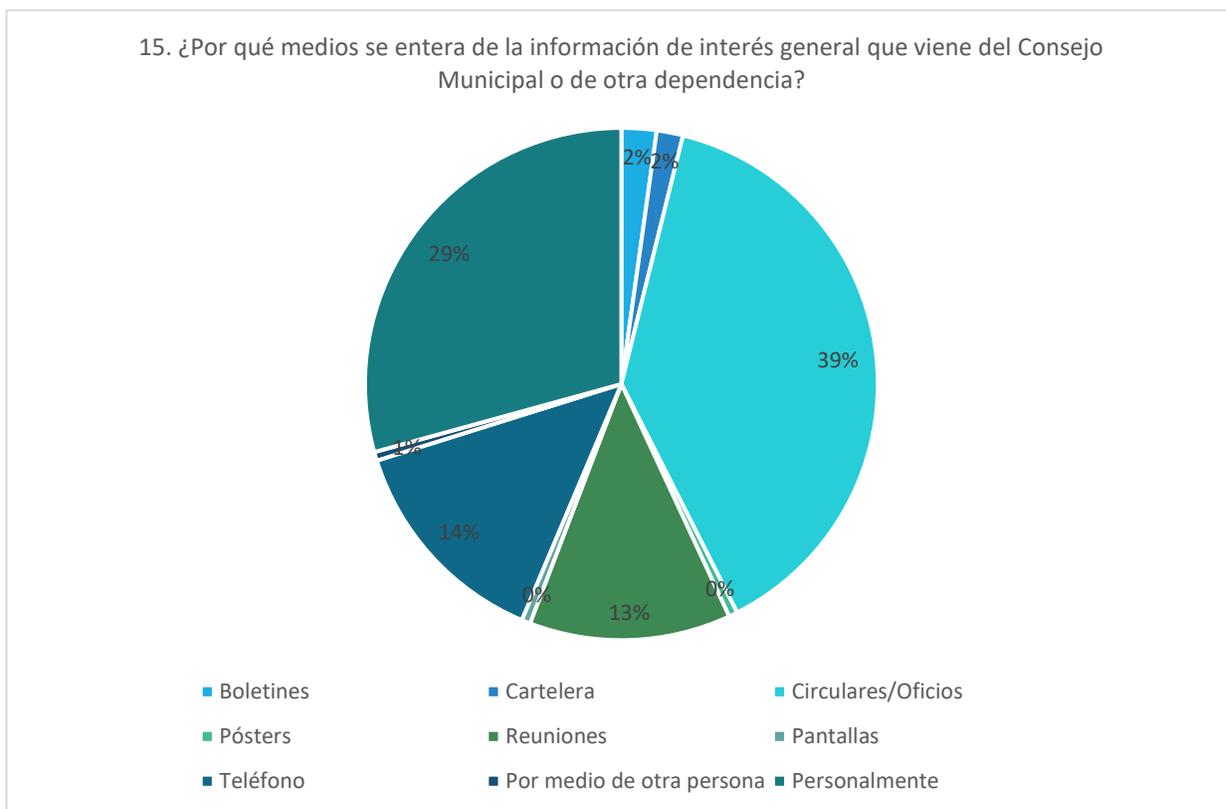


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 47% respondió que es excelente, el 50% buena y 2.5% regular. Se evidenció una buena comunicación entre los colaboradores y el sentido de compañerismo entre ellos. Pero también hay personas que están aisladas del resto del personal debido a las funciones del puesto que desempeñan o sus oficinas se encuentran localizadas en otra ubicación, como es el caso de las oficinas de la Niñez, de la Adolescencia y la oficina central de la Unidad de Gestión Ambiental. Generalmente en esas oficinas solo hay una persona.



Figura 16.



Fuente: Karen Armira, 2021.

El medio más utilizado para transmitir información de interés general a los colaboradores son los oficios con un 39%, los cuales son elaborados por Secretaría y el departamento de Recursos Humanos. Luego son colocados en la pared donde se encuentra el dispositivo en el cual los colaboradores deben marcar su entrada y salida.

Otro de los medios utilizados es la comunicación personal con un 29%, los primeros en recibir los oficios son los jefes de cada dependencia y luego deben transmitir verbalmente su contenido a todo el personal que tienen a cargo.

Las barreras comunicativas detectadas con este medio es que muchos de los trabajadores de campo no se enteran al cien por ciento de la información contenida en los oficios debido a dos motivos: llegan a las instalaciones de la Municipalidad de manera rápida solo a marcar entrada y



salida, y varios de ellos no saben leer. También sucede que algunos no están presentes en las reuniones cuando el jefe de la dependencia transmite la información contenida en el oficio y luego sus demás compañeros les comparten la información. Esto puede causar una distorsión del mensaje.

Otros medios de comunicación interna utilizados por el Consejo Municipal son: 14% teléfono, 13% reuniones, 2% boletines y 2% carteleras.



Figura 17.



Fuente: Karen Armira, 2021.

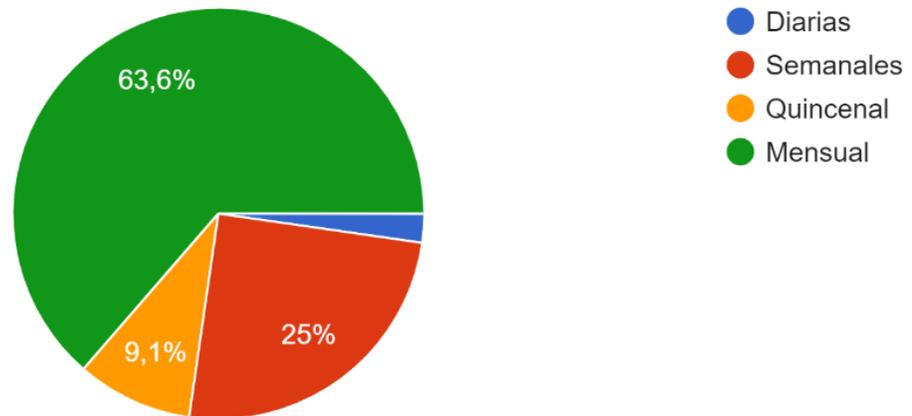
Los colaboradores expresaron que sí han participado en al menos una de las actividades organizadas por la municipalidad, 43% en capacitaciones, 24% en reuniones, 14% en talleres y un 2% en comités. Sin embargo, el 17% de los colaboradores encuestados contestó que no han participado en ninguna actividad.



Figura 18.

¿Con que frecuencia?

88 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

De las 88 personas que contestaron que sí han participado en algunas de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, el 63.9% lo ha hecho de manera mensual, 25% semanal, 9.1% quincenal y un 2.3% diaria.

¿Cuáles son los temas tratados?

Los temas tratados en estas actividades son:

- Servicio al cliente
- Valores
- Charlas motivacionales
- Conductas laborales
- Nuevas implementaciones
- Ética
- Desarrollo de la comunidad



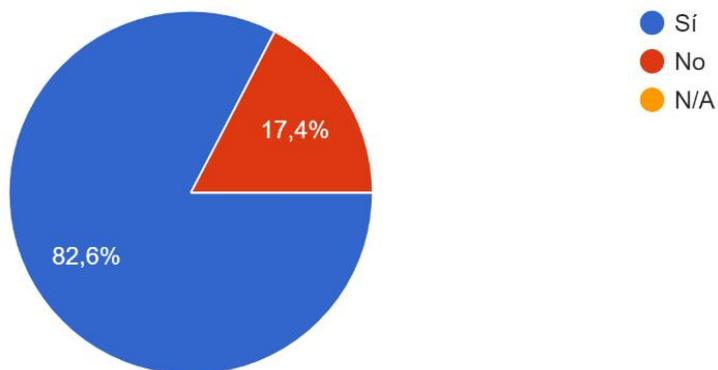
- Relaciones humanas
- Temas sociales
- Empoderamiento de la mujer
- Temas relacionados a la niñez y adolescencia.



Figura 19.

17 ¿Ha participado en actividades de convivencia o celebraciones en la institución?

121 respuestas

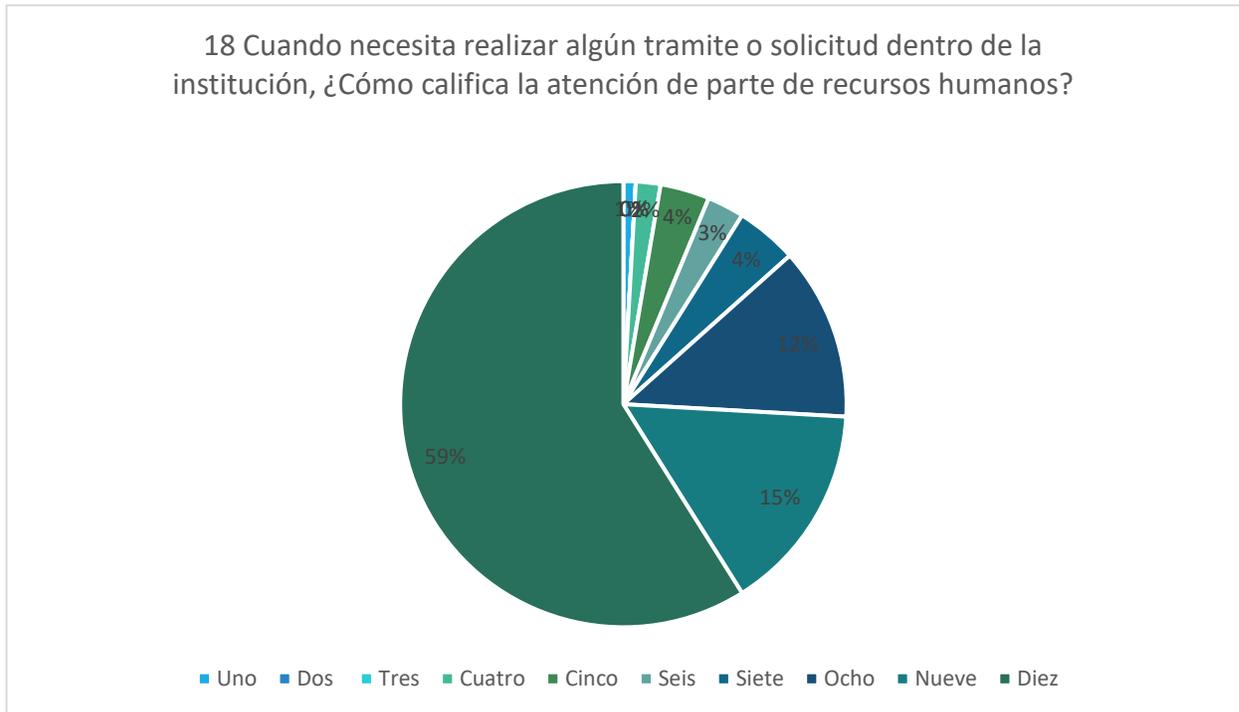


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 82.6% de los colaboradores encuestados expresó que sí han participado en actividades de convivencia y celebraciones planificadas por la Municipalidad, siendo la mayoría de ellas celebraciones de cumpleaños, día del padre, de la madre y convivios. Del 17.4% que dijo que no, algunos de los colaboradores comentaron que no han participado en actividades debido a las restricciones de los protocolos de prevención del covid-19.



Figura 20.



Fuente: Karen Armira, 2021.

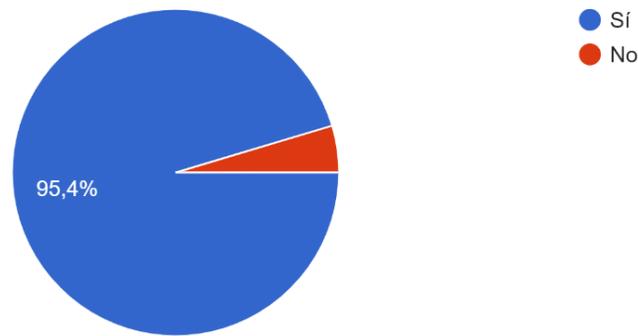
De los 121 colaboradores encuestado 112 expresaron su opinión respecto a la atención recibida de parte de Recursos Humanos. El 59% la calificó con una ponderación de 10, 15% con una ponderación de 9, 12% con una ponderación de 8, 4% con una ponderación de 7, 3% con una ponderación de 6, 4% con una ponderación de 5, mientras que el 1.8% la calificó con un 4. La razón por la que algunos colaboradores no contestaron esta pregunta es debido a que nunca han acudido a la oficina de Recursos Humanos.



Figura 21.

19 ¿Su opinión es tomada en cuenta por sus superior (es) para mejorar el desempeño laboral dentro de la dependencia donde se desenvuelve?

108 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

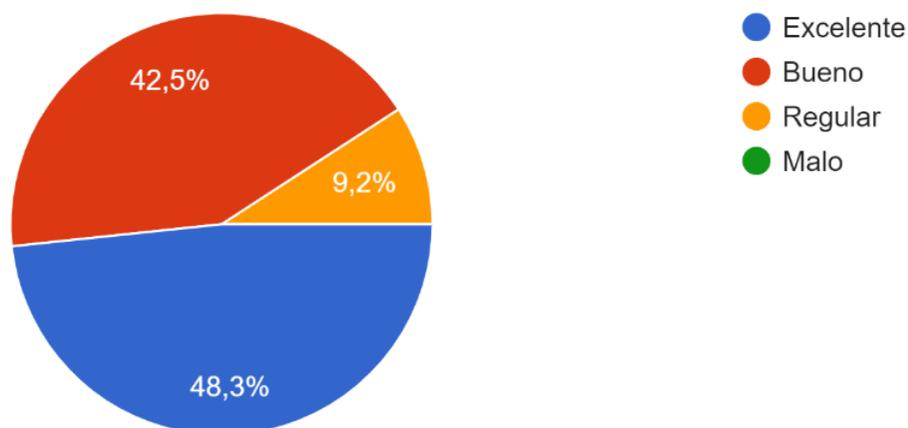
El 95.4% de los colaboradores encuestados, expresaron que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta por su superior. Este es un indicador de que la comunicación ascendente tiene un lugar importante dentro de cada dependencia. Mientras el 4.6% expresó que sus opiniones no son tomadas en cuenta y 13 colaboradores no contestaron la pregunta.



Figura 22.

20. En general ¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución?

120 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

El 48.3% opinó que la comunicación dentro de la Municipalidad es excelente, el 42.5% buena y el 9.2% regular. Una persona dejó la pregunta en blanco.

21. Alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna

Para completar la pregunta anterior se redactó esta última, obteniéndose 38 respuestas. A continuación, la síntesis de las sugerencias:

- Mas reuniones sobre relaciones humanas
- Comunicación más fluida y continua
- Promover la convivencia entre los colaboradores para que se construyan buenas relaciones comunicativas
- Cartelera con información específica para cada grupo (colaboradores, vecinos, proveedores)



- Mas seguimiento a los trabajadores de campo
- Planificar y comunicar las solicitudes con anticipación
- Escuchar las opiniones de todos
- Fomentar el trabajo en equipo

Cabe mencionar que algunas personas que calificaban como excelente la comunicación dentro de la institución, eran quienes daban sugerencias. Y otras personas que la calificaban de regular y mala no sugerían nada para mejorar la comunicación. Al escuchar esta pregunta algunos colaboradores calificaban al Alcalde y otros se abstendían de contestar por la misma razón. Se les tuvo que hacer la aclaración que la pregunta pedía calificar la comunicación dentro de la Municipalidad, no Alcalde. Después de esto los colaboradores emitían su opinión respondiendo la interrogante formulada.

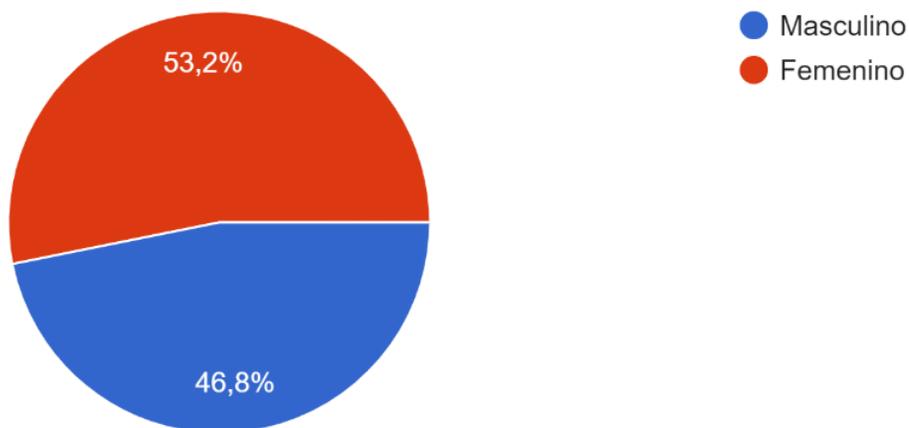


1.17.2 Encuestas a los vecinos del municipio de El Tejar

Figura 23.

Sexo

79 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

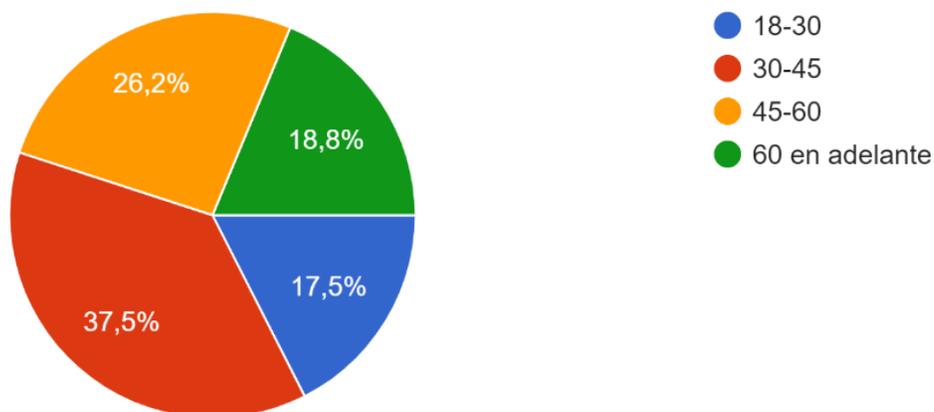
Se encuestaron 80 personas que acudieron a las instalaciones de la Municipalidad a realizar trámites, consultas y pagos. El 53.2 % de la muestra fueron mujeres y el 46.8% hombres.



Figura 24.

Edad

80 respuestas

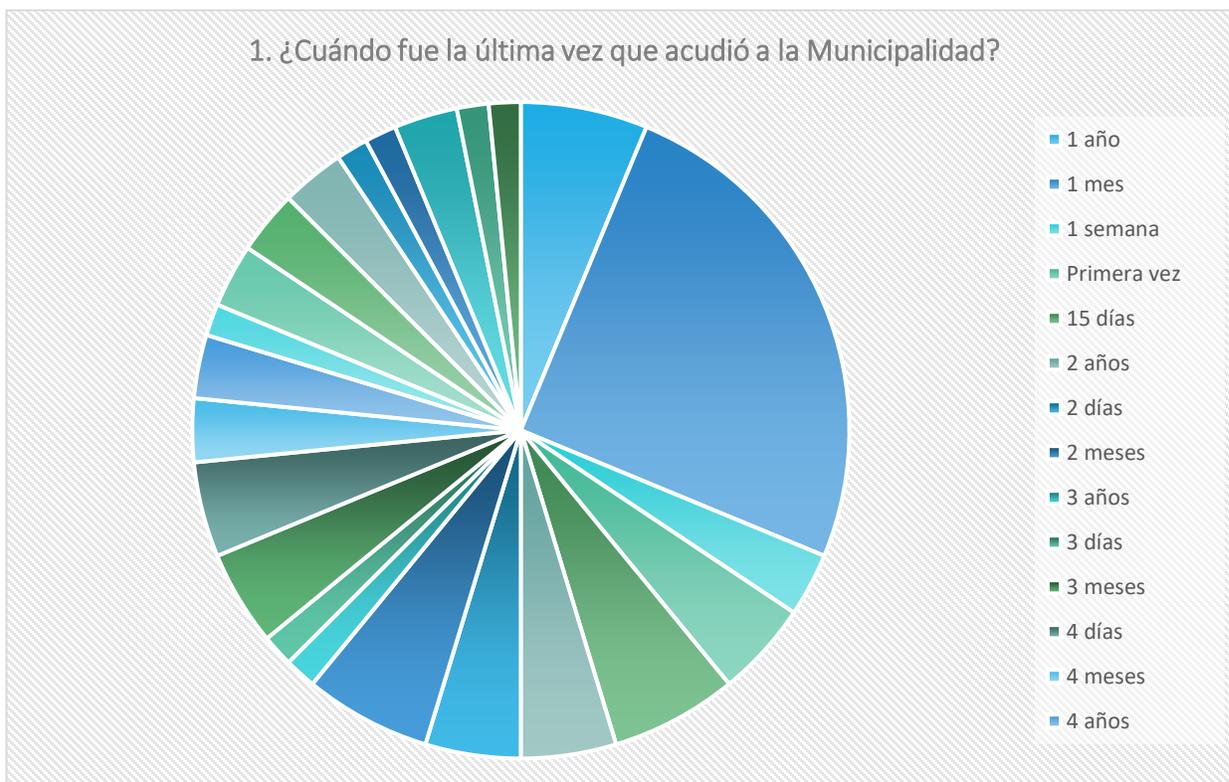


Fuente: Karen Armira, 2021.

La edad de las personas que acuden a la Municipalidad es variada el 17.5% tienen entre 18 y 30 años. El 37.5%, entre 30 y 45; el 26.2% entre 45 y 60, el 18.8% son mayores de 60 años.



Figura 25.

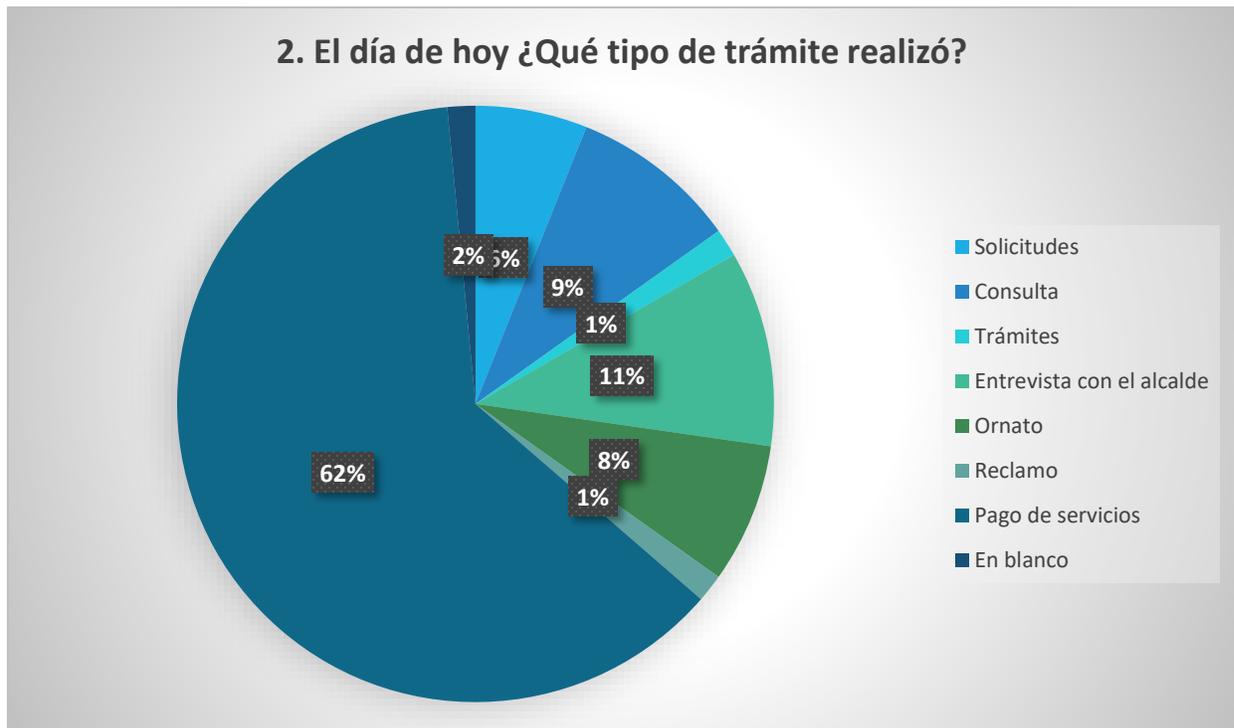


Fuente: Karen Armira, 2021.

Esta pregunta se realizó con el objetivo de establecer una tendencia de la frecuencia con la que los vecinos acuden a la Municipalidad. Las respuestas son variadas, muchas personas expresaron que realizan una visita mensual para pagar sus servicios. Mientras que hay otras personas que no viven en el municipio y acuden esporádicamente a la Municipalidad para realizar pagos como el IUSI o cualquier trámite relacionado a la propiedad que tienen dentro de la circunscripción territorial del municipio de El Tejar.



Figura 26.



Fuente: Karen Armira, 2021.

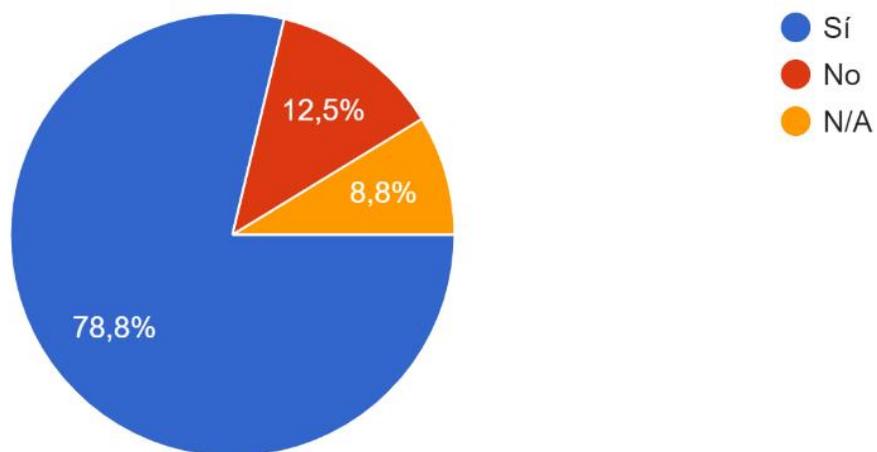
Con respecto al tipo de trámite por el cual acudieron los vecinos encuestados el 62% respondió que fueron a pagar servicios, 9% consultó los montos a pagar en servicios como el agua potable, IUSI, etc. El 8% fue a pagar el boleto de ornato, 11% acudieron para tener una entrevista con el alcalde, presentarle alguna problemática que aqueja el sector donde residen y solicitar una solución. El 6% acudió a hacer solicitudes de servicios. Mientras un 1% acudió para realizar trámites varios y reclamos. Un 2% no contestó la pregunta.



Figura 27.

3. ¿Solventó el asunto por el cual acudió a la institución?

80 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

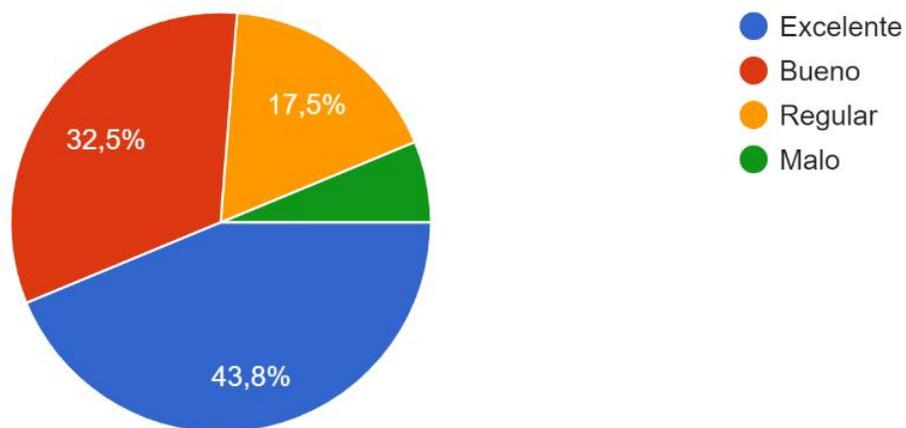
El 78% contestó que sí solventó el asunto por el cual llegó a la Municipalidad, la mayoría de ellos fueron las personas que realizaron pagos. El 12.5% contestó que no, algunos vecinos mostraron su descontento debido a que no obtenían una respuesta concreta a ciertas solicitudes o reclamos que estaban haciendo, teniendo que realizar varias visitas a la Municipalidad. El 8.8% restante no supo responder a la pregunta, debido a que sus trámites todavía se encontraban en proceso al momento de ser encuestados.



Figura 28.

4. ¿Cómo califica su experiencia?

80 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

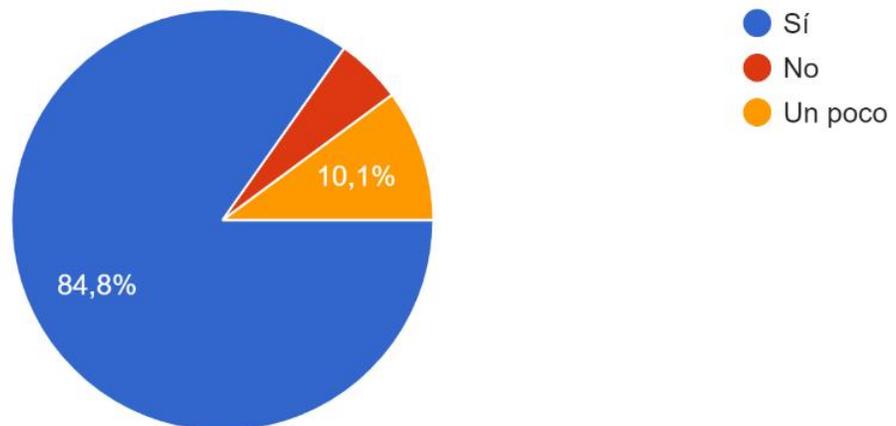
En base a la rapidez y atención recibida el 43.8% calificó su experiencia como excelente, 32.5% buena, 17.5% regular y el 6.3% calificó su experiencia como mala.



Figura 29.

5. ¿Es fácil ubicarse dentro de las instalaciones?

79 respuestas

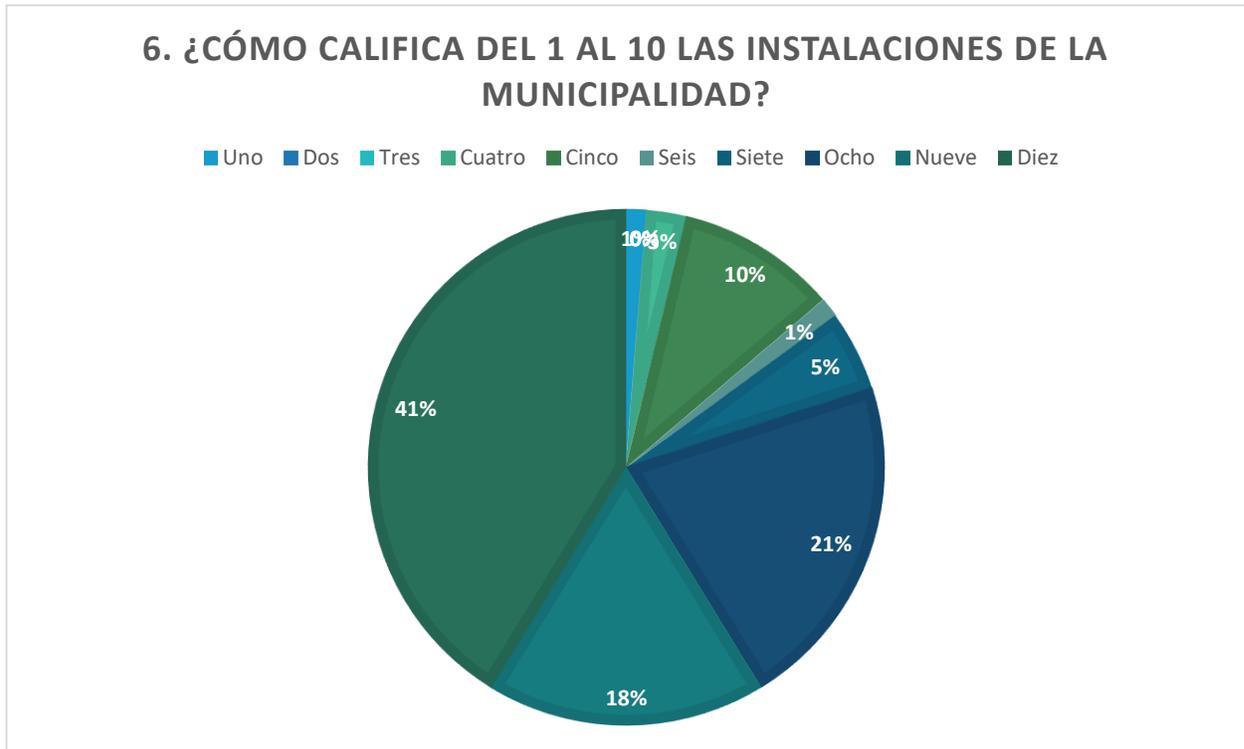


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 84% contestó que sí, debido a que ya ha acudido varias veces o son personas que han vivido en el municipio toda su vida y conocen el edificio municipal a la perfección. Un 10.1% contestó, un poco, porque tuvieron que preguntar la ubicación de cierta dependencia al momento de entrar a las instalaciones. Y el 5.1% contestó que no, debido que a pesar de que las oficinas sí están identificadas, no es muy visible el cartel de cada dependencia. Otras personas contestaron que se les dificultó ubicarse por fue la primera vez que acudían a la Municipalidad.



Figura 30.

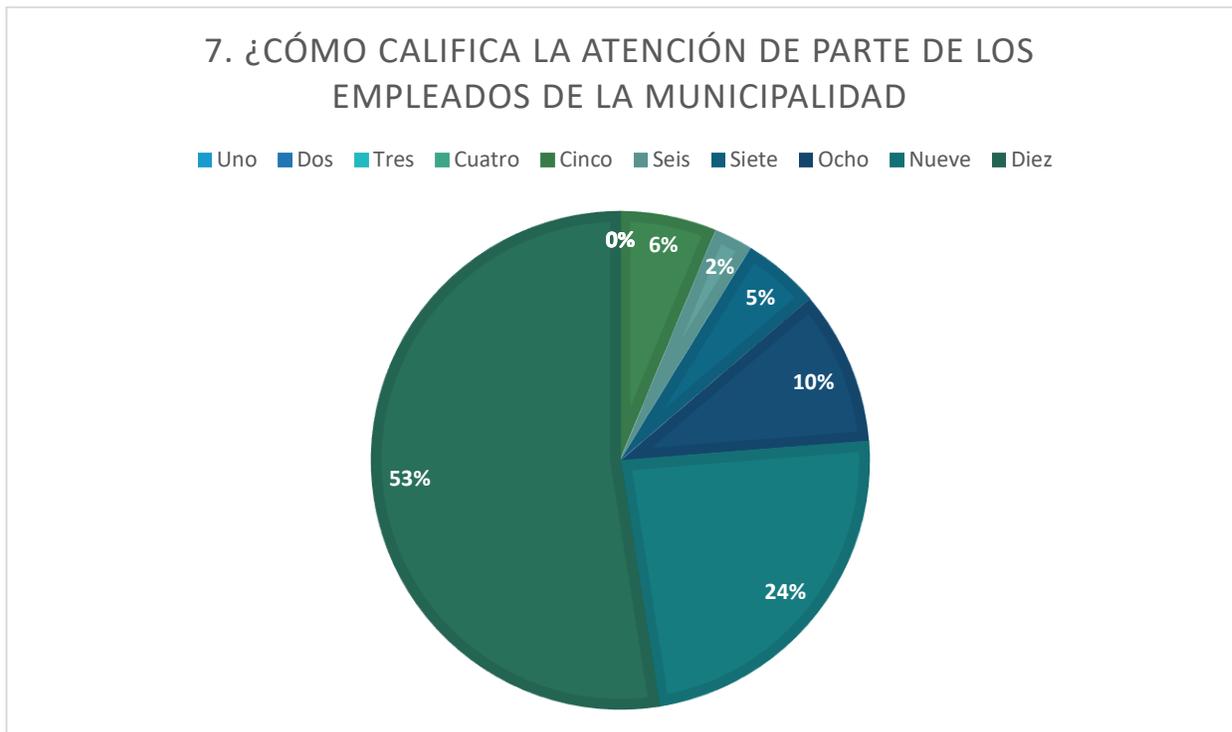


Fuente: Karen Armira, 2021.

De los 80 vecinos encuestados la mayoría calificó las instalaciones positivamente, un 41.3% las calificó con un puntaje de 10. 18% con una ponderación de 9. 21% con una ponderación de 8. 5% con ponderación de 7. 1% con ponderación de 6. 10% ponderación de 5. 3% ponderación de 4. 1% ponderación de 3 y un 1% con un puntaje de 1. Los factores para tomar su decisión fueron: limpieza, orden y el estado de las instalaciones.



Figura 31.

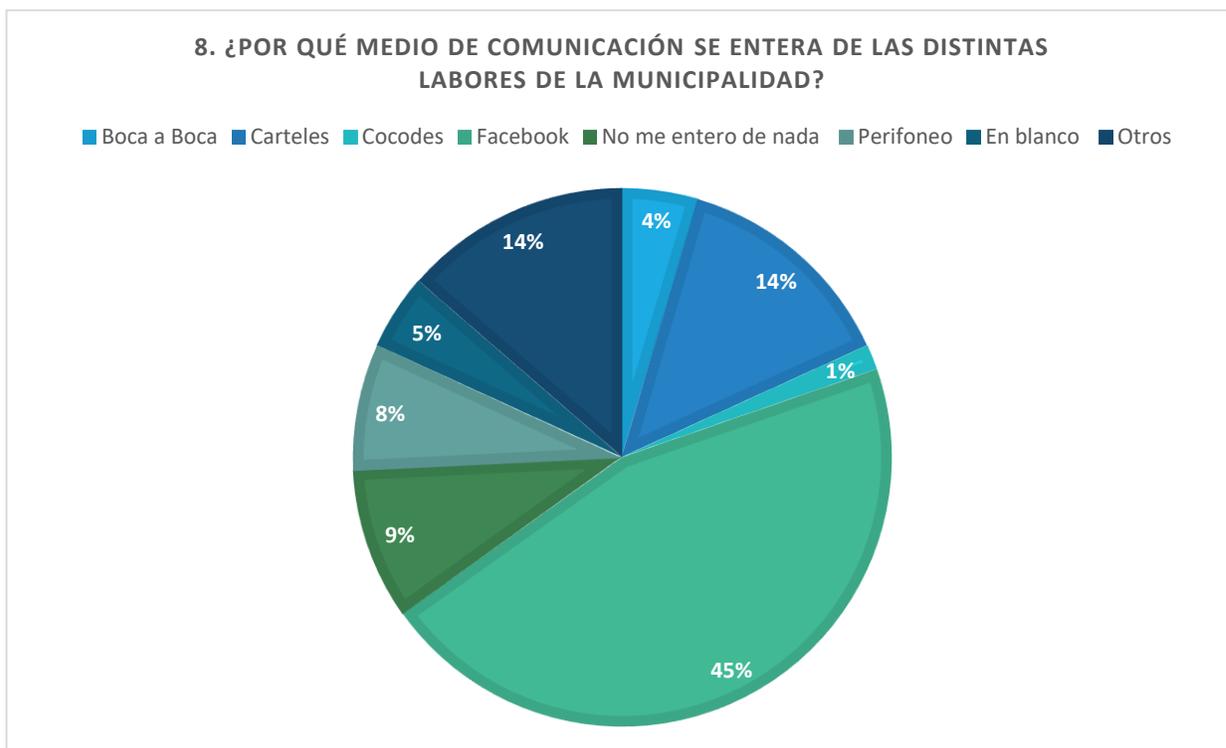


Fuente: Karen Armira, 2021

Un 53% calificó la atención recibida con un puntaje de 10. 24% con puntaje de 9. 10% con puntaje de 8. 5% con puntaje de 7. 2% con puntaje de 6 y 6% con el puntaje más bajo de 5. El promedio total es bueno, se dedujo que es debido a las distintas capacitaciones sobre servicio al cliente que han recibido los colaboradores de la Municipalidad.



Figura 32.

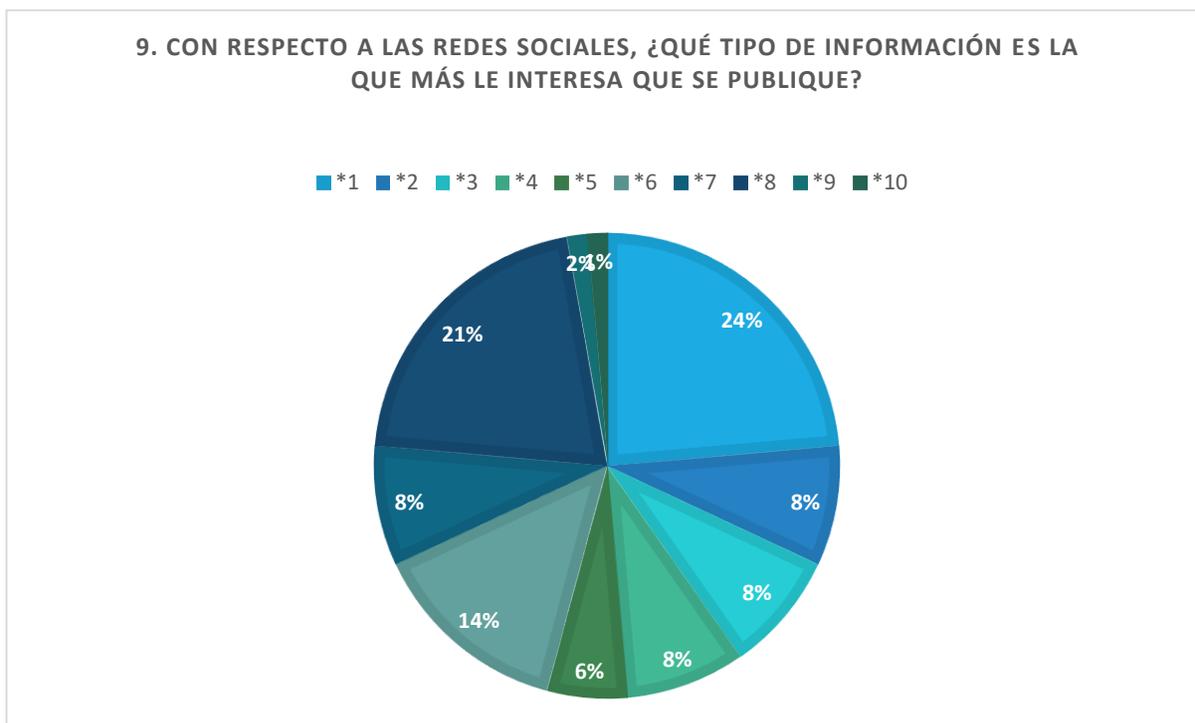


Fuente: Karen Armira, 2021.

El 45% de los vecinos encuestados se enteran por Facebook de la información relacionada a la Municipalidad, 14% por los carteles que se pegan en el interior y exterior de las instalaciones municipales, 8% por perifoneo, 4% boca a boca, 1% por medio de los COCODEs, 5% no contestó la respuesta, 9% expresaron que no se enteran de nada y un 14% por otros medios, por ejemplo, las mantas vinílicas o acuden directamente a la Municipalidad para informarse de algún asunto o procedimiento de su interés. Con estos resultados se pudo comprobar la cobertura y consumo de redes sociales por parte de la población tejareña. Por esa razón una de las principales actividades del departamento de Relaciones Públicas es el posteo de información en Facebook e Instagram. Sin embargo, no se puede ignorar el porcentaje considerable de personas que no se enteran de nada, algunos de ellos expresaron que es por falta de tiempo, indiferencia o porque no tienen a su alcance los medios y canales utilizados por la Municipalidad.



Figura 33.



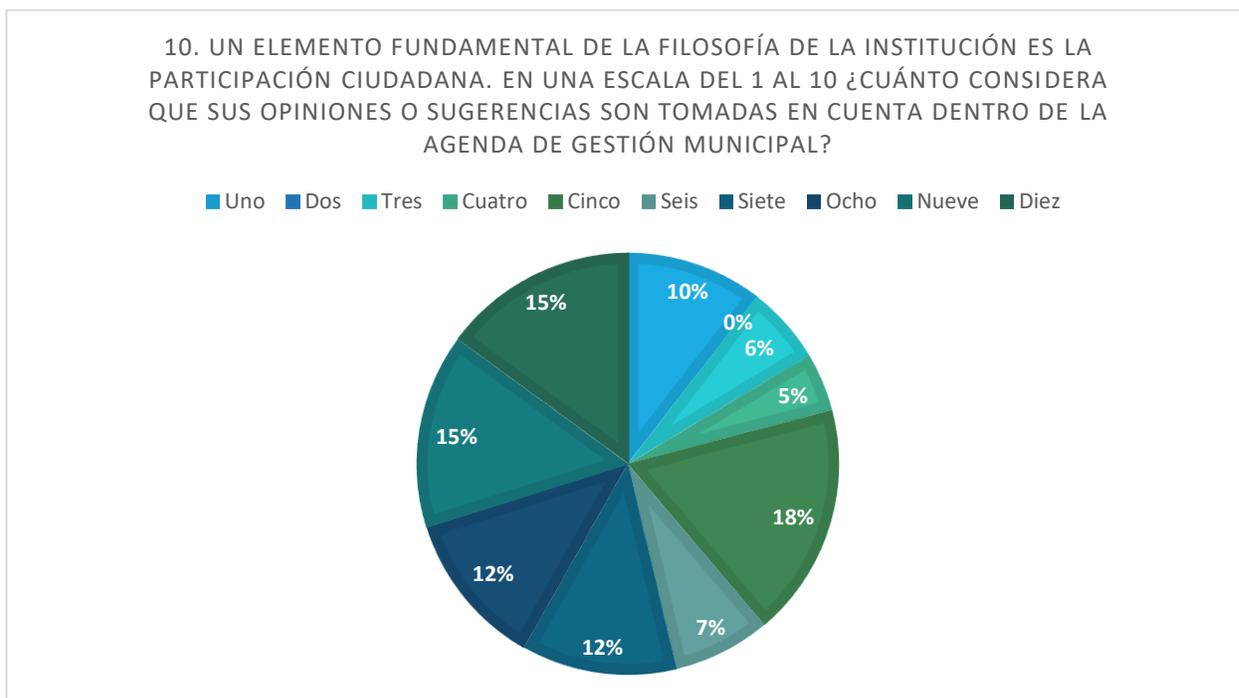
Fuente: Karen Armira, 2021

1. En blanco: 24% (son las personas que se enteran por otros medios)
2. Informes periódicos sobre la gestión municipal: 8%
3. Información sobre los cursos que se imparten: 8%
4. Información sobre los servicios que brinda la Municipalidad 8%
5. No me entero de nada/No hay información: 6%
6. No utilizo redes sociales: 14%
7. Servicio social: 8%
8. Sobre las obras que realiza la Municipalidad: 21%
9. Formación Cívica y Ciudadana: 1%
10. Frases motivacionales e inspiradoras 1%

El contenido que más le interesa a la población son las obras que la Municipalidad realiza, de esa manera los vecinos pueden auditar el trabajo realizado por la corporación municipal y emitir sus opiniones al respecto.



Figura 34.



Fuente: Karen Armira, 2021.

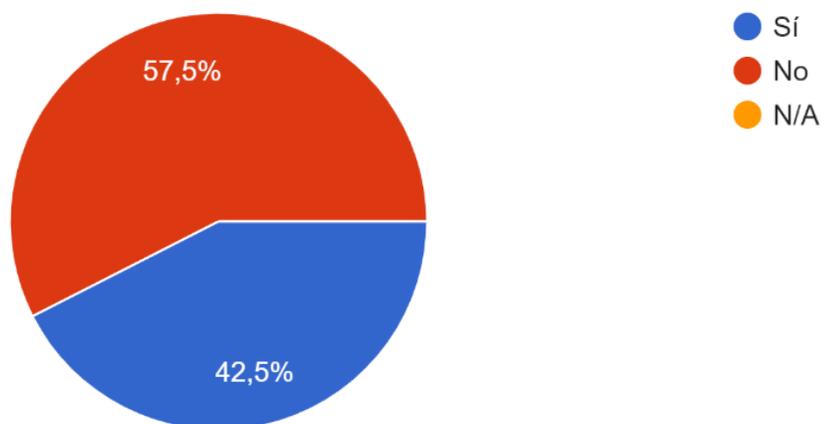
Las respuestas de los vecinos en esta interrogante fueron bastante variadas. Los factores que influyeron, fueron las experiencias personales que cada uno tuvo cuando acudió a la Municipalidad. Muchos vecinos cuando fueron entrevistados estaban molestos por el exceso que tenían que pagar adicional a la cuota regular del servicio de agua, por la burocracia de algunos procesos y trámites, disponibilidad de tiempo del Alcalde para atenderlos, etc. También es importante resaltar que en esta pregunta solo 67 personas respondieron, los otros 13 restantes comentaron que nunca habían hecho alguna solicitud o sugerencia.



Figura 35.

11. ¿Tiene conocimiento de los cursos que se imparte en la Municipalidad?

80 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

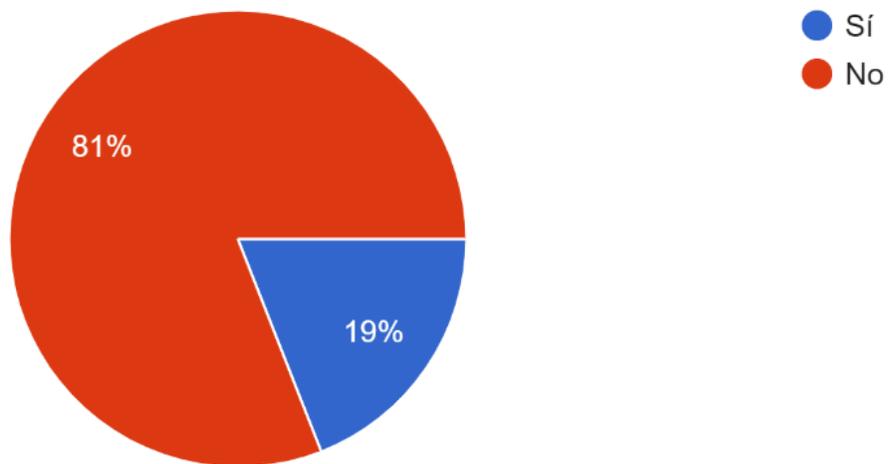
El 42.5% dijo que sí mientras que el 57.5% no. Del alto porcentaje de respuestas negativas se pudo concluir que debido a que la información de los cursos se concentra en redes sociales y carteles no muy visibles ubicados en las instalaciones, impide que los vecinos puedan enterarse e inscribirse a los cursos que se imparten en la Municipalidad. Varias personas expresaron que viven alejados del casco urbano y solo acuden a la Municipalidad cuando necesitan realizar algún trámite o pago. Otros vecinos mencionaron que no tienen redes sociales y algunos que sí tienen, no siguen las cuentas que la Municipalidad tiene en las plataformas digitales de *Facebook* e *Instagram*.



Figura 36.

¿Ha participado en alguno de ellos?

42 respuestas

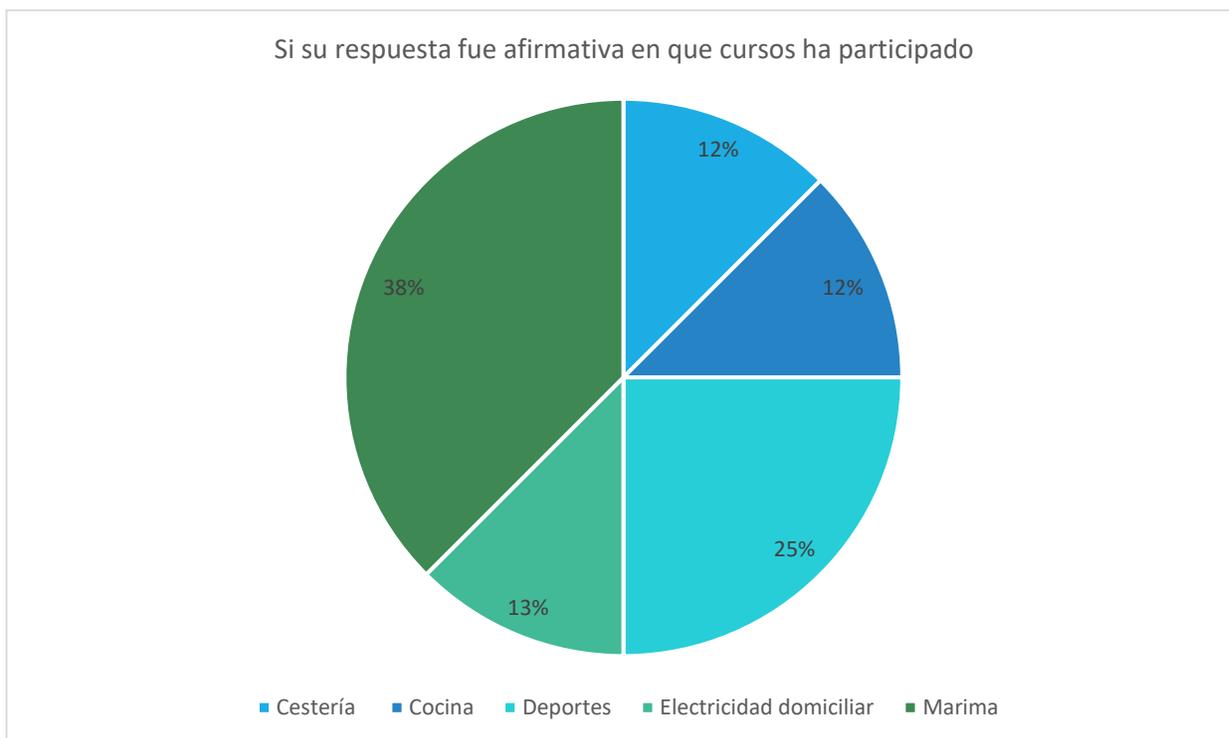


Fuente: Karen Armira, 2021.

De las personas que contestaron que sí tenían conocimiento de los cursos impartidos por la Municipalidad, el 19% dijo sí han participado, mientras que el 81% no lo ha hecho.



Figura 37.

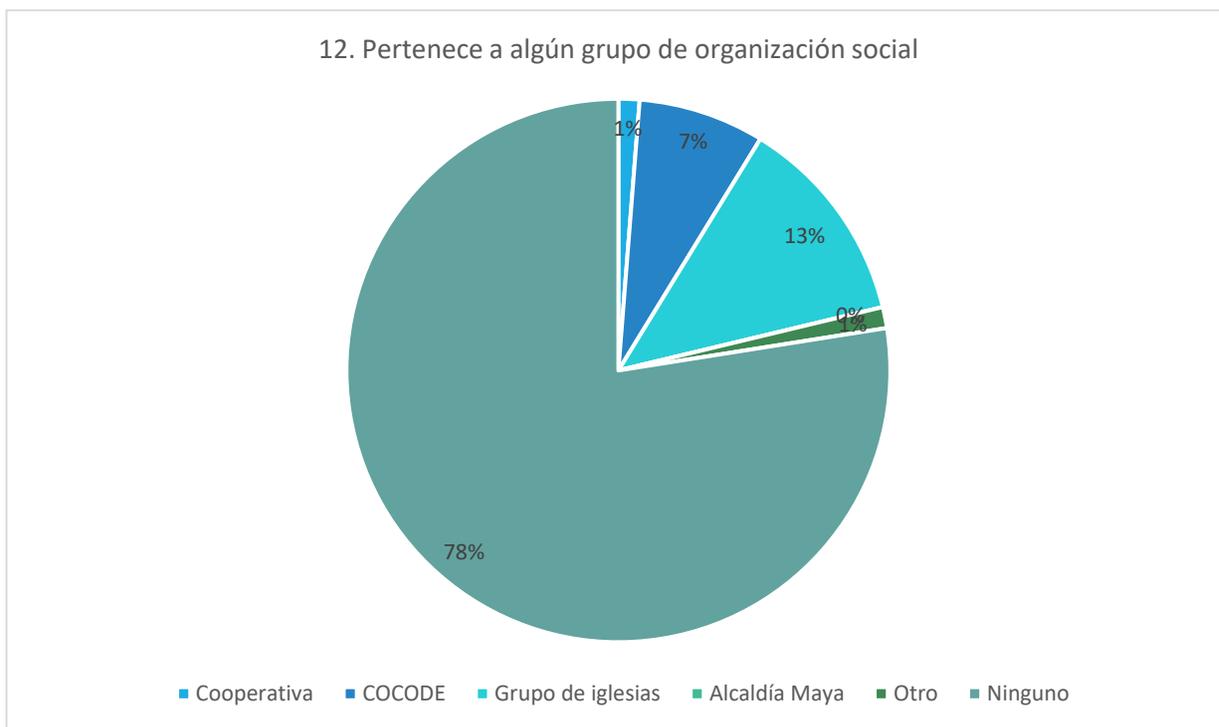


Fuente: Karen Armira, 2021

Las personas que sí han participado lo han hecho en variedad de cursos de acuerdo a sus intereses personales. El 38% ha participado en cursos de marimba, 13% en electricidad domiciliar, 25% en cursos deportivos, 12% en cocina y otro 12% en cestería.



Figura 38.



Fuente: Karen Armira, 2021.

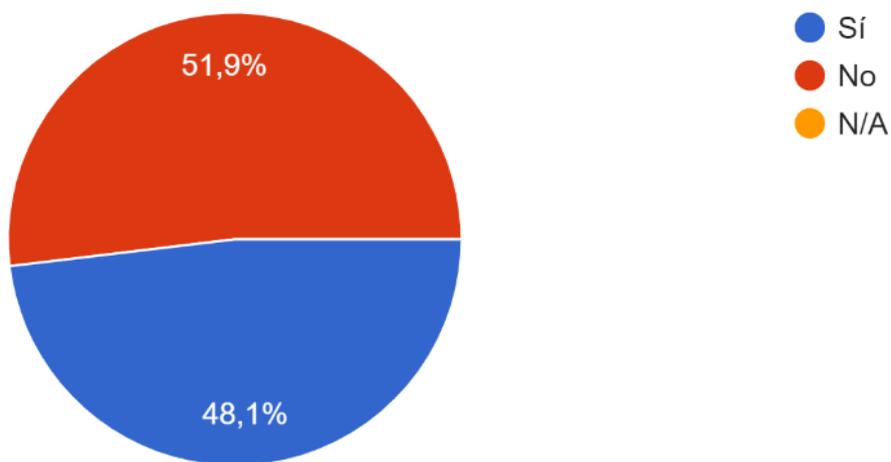
El 78% respondió que no pertenece a ningún grupo de organización social. 1% pertenecen a una cooperativa, 7% a COCODEs, 13% a grupos de iglesias católicas y evangélicas y un 1% a otro tipo de organización. A diferencia de otros municipios de Chimaltenango, El Tejar no cuenta con una Alcaldía Maya.



Figura 39.

13. ¿Tiene conocimiento de la Policlínica Municipal?

79 respuestas



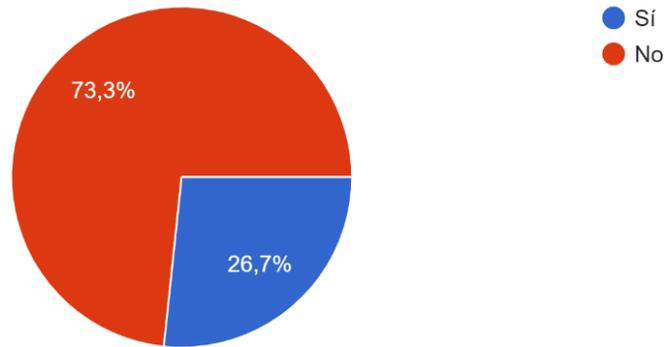
Fuente: Karen Armira, 2021.

El 48% de personas dijo que sí tenían conocimiento de la policlínica, pero no se habían enterado de ella por medios de los canales de comunicación de la Municipalidad. Se informaron a través de boca a boca, es decir otros vecinos les habían comentado sobre el tema. Por otro lado, el 51.9% dijo no tener conocimiento de la policlínica. Según información de la Municipalidad, esta clínica se instituyó cuando comenzó la pandemia del covid-19.



Figura 40.

Si su respuesta fue afirmativa ¿Ha utilizado los servicios que ofrece la Policlínica municipal?
45 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

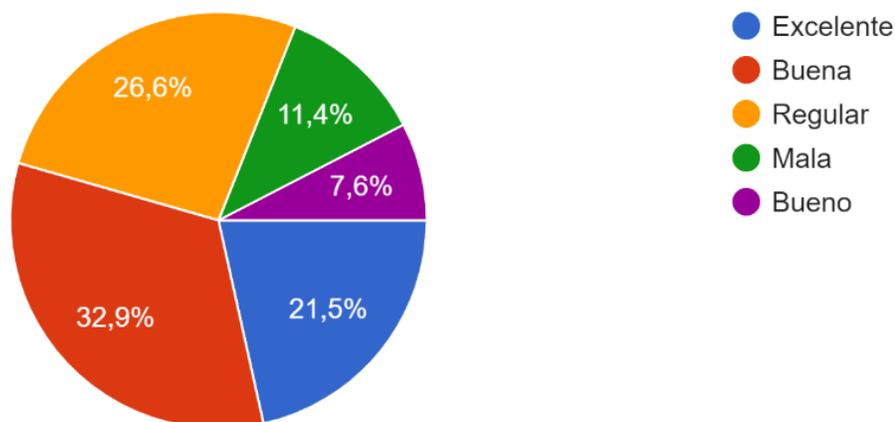
De las personas que dijeron que sí tenían conocimiento de la policlínica el 26% ha utilizado los servicios de medicina general que brinda y el 73.3% dijo que no. De las personas que contestaron negativamente, comentaron que no habían tenido oportunidad de ir a la policlínica, mientras que otros mencionaron que los servicios brindados eran muy básicos.



Figura 41.

14 ¿Cómo califica la comunicación de la Municipalidad con la población?

79 respuestas



Fuente: Karen Armira, 2021.

El 21.5% respondió que la comunicación es excelente, el 32.9% buena, 26.6% regular y 11.4% mala. Algunas de las opiniones de los vecinos fue que la información se difunde por medios que no toda la población utiliza. Cuando solicitan entrevista con el alcalde para realizar una solicitud o darle a conocer una problemática que está afectando a los vecinos, muchas veces no son tomados en cuenta, al menos que pertenezcan a algún COCODE.

15. A continuación se describen algunas sugerencias de los vecinos para mejorar la comunicación de la Municipalidad hacia la población:

- Diversificar los medios de comunicación utilizados para informar al pueblo
- Utilizar medios más adecuados para todos
- Escuchar la opinión de los vecinos e incluirlas en su agenda de trabajo
- Realizar foros para informar sobre las obras y proyectos realizados y escuchar las sugerencias de los vecinos.



- Tener una comunicación más fluida con los COCODEs
- Poner más carteles
- Que haya más información en distintas redes sociales para que los jóvenes estén informados
- Difundir información por medios de comunicación que los vecinos utilicen.



1.18 FODA

El FODA es una herramienta de planeación y toma de decisiones que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, persona o entidad. Así el investigador podrá conocer la realidad de una situación y le ayudará a determinar la solución más acertada. Esta es considerada una herramienta de planeación y toma de decisiones.

En la década de 1960, la mayoría de las empresas en Estados Unidos estaba teniendo problemas debido a que sus estrategias corporativas no tenían éxito. Albert Humphrey, consultor del instituto de Stanford, les propuso a estas empresas un plan a largo plazo ejecutable, razonable y que aportaba responsabilidad y objetividad al momento de planear los objetivos. Éste consistía en realizar el análisis SOFT (*satisfactory, opportunity, fault, threat*). Luego en el año 1965 fue cambiado a las siglas SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats*),

Cada uno de los elementos del FODA deben poder medirse para determinar el nivel de efectividad de la estrategia utilizada. Se identificarán de acuerdo a las siguientes características:

Fortalezas: atributos o destrezas que una persona o institución posee y le ayuda a obtener una ventaja competitiva

Oportunidades: condiciones externas que la empresa o persona tenga de acuerdo a la visión de la popularidad o la competencia. Pueden ser ventajosas para alcanzar un objetivo determinado.

Debilidades: factores que pueden desfavorecer la consecución de un objetivo.

Amenazas: factores externos que pueden ser impedimento para alcanzar un objetivo, pero pueden convertirse en oportunidades.

A continuación, se describen los pasos para realizar un FODA:

- Dibujar un cuadrante en una hoja u otra herramienta. Cada uno de los cuadros servirán para anotar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.



- Definir la situación que se necesita resolver o mejorar y el contexto. Ambos estarán determinados por el objetivo que se quiere lograr. También se investiga si la situación es nueva o ya es recurrente.
- Ser realistas y objetivos
- Recolectar la información por pares, primero las fortalezas y oportunidades, seguidamente de las amenazas y debilidades.
- Luego de haber elaborado el esquema se crea una estrategia con objetivos realistas y medibles.

Algunas de las ventajas de realizar un FODA son:

- Permite conocer si existen áreas de oportunidad al evaluar los procesos de la organización.
- Ayuda a renovar las políticas internas
- Al momento de lanzar una campaña de comunicación externa o publicidad permite elaborar mensajes mejor estructurados basados en las fortalezas y oportunidades.



Tabla 4.

FODA institucional Municipalidad de El Tejar Chimaltenango

Fortalezas	Oportunidades
<p>Comunicación directa e inmediata entre los colaboradores de cada dependencia.</p> <p>Compañerismo y buen ambiente laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Posee una filosofía institucional bien definida (misión, visión, objetivos y valores institucionales)</p> <p>Instalaciones en buen estado.</p> <p>Las dependencias cuentan con el equipo técnico y tecnológico adecuado para realizar correctamente sus labores.</p> <p>Se capacita al personal.</p> <p>Dentro de la agenda de actividades del alcalde se designa un espacio para que los vecinos acudan a la Municipalidad y tengan una entrevista con él</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la ejecución de programas de desarrollo social.</p> <p>Tomar ventaja de las reuniones del COMUDE para fortalecer las relaciones con los COCODEs</p> <p>Escuchar y tomar en cuenta las sugerencias que realizan los vecinos en redes sociales y en las entrevistas personales con el alcalde.</p> <p>Utilizar las redes sociales para promover la participación ciudadana</p> <p>Utilizar los medios de comunicación que utilizan para realizar campañas de cultura tributaria.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Ausencia de un departamento de Comunicación.</p> <p>Ausencia de un manual de identidad corporativa.</p> <p>No existe un plan estratégico de comunicación.</p> <p>Cartelera informativa para los colaboradores en mal estado.</p> <p>Concentración de la información en el edificio central de la Municipalidad, la mayoría de sus trabajadores son de campo y pasan la mayor parte del tiempo laboral en otras instalaciones.</p> <p>Falta de material comunicativo para fortalecer la cultura organizacional.</p> <p>El material informativo que se elabora para los colaboradores elaborado se ve improvisado y no es atractivo</p> <p>No hay un buzón de sugerencias para los colaboradores.</p>	<p>Falta de recursos para ejecutar los proyectos planificados.</p> <p>Rumores.</p> <p>Prejuicios hacia las personas que comentan negativamente en redes sociales.</p> <p>Falta de seguimiento a los comentarios negativos.</p> <p>No se realizan estudio de medios para determinar todos los medios de comunicación utilizados por los vecinos de El Tejar.</p> <p>No se realizan auditorías para medir la efectividad de los medios de comunicación utilizados actualmente por la Municipalidad.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021



1.19 Problemas detectados

Tabla 5.

Problemas de comunicación detectados

Comunicación Interna
Los manuales organizacionales se encuentran en elaboración, las referencias con las que trabaja el departamento de Recursos Humanos son las actas de la corporación anterior.
No existe un departamento de comunicación. El departamento de Relaciones Públicas apoya realizando algunos artes para informar a los colaboradores.
La Municipalidad no tiene un manual de identidad corporativa
Concentración de la información en edificio municipal central, no hay carteleras en las otras oficinas y locaciones donde los trabajadores de campo desempeñan sus labores diariamente.
La cartelera que hay en la sede central de la Municipalidad está desordenada y no se utiliza para colocar los oficios que se redactan.
Falta de material comunicativo atractivo para los colaboradores. Los que se realizan actualmente son hojas bond con la información puntual y escueta
Débil cultura organizacional (misión, visión, objetivos y valores). No hay material comunicativo donde se difunda e inculque la filosofía de la institución.
No existe un proceso que permita verificar o validar que todos los colaboradores recibieron la información de las circulares apropiadamente.
La información a los trabajadores de campo puede llegar distorsionada cuando es transmitida por otros colaboradores (comunicación informal)
No existe un buzón de sugerencias para los colaboradores donde puedan expresar sus opiniones y permita fortalecer la comunicación ascendente, interdepartamental

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Tabla 6.

Problemas de comunicación detectados

Comunicación externa
No existe un departamento de comunicación
La Municipalidad no tiene un plan estratégico de comunicación.
Ausencia de un manual de identidad corporativa, que se refleja en la disparidad de colores y fuentes utilizadas en redes sociales y comunicación escrita.
Concentración de la información en redes sociales y carteles que se pegan en la Municipalidad, provocando que las personas que no utilizan redes sociales y no transiten por la Municipalidad no se enteren de las actividades y proyectos realizados por la institución.
No se realizan auditorías para medir la efectividad del contenido elaborado y nivel de audiencia de los medios de comunicación utilizados actualmente por la municipalidad. Y que permita identificar otros medios más efectivos para informar a la población.
Falta de personal en el departamento de Relaciones Públicas
La comunicación informal. Cuando los vecinos reciben la información proveniente de la Municipalidad por medio de otros vecinos, puede provocar distorsión o rumores.
No fomentan la participación ciudadana, a pesar de ser un elemento importante en la misión y visión de la Municipalidad.
Falta de seguimiento a las opiniones de los vecinos en redes sociales
Prejuicio hacia los comentarios negativos en redes sociales. Los tachan de comentarios mal intencionados, sin indagar por qué los vecinos están haciendo esos comentarios. No hay seguimiento ni conversión de detractores.

Fuente: Elaboración propia, 2021.



1.20 Planteamiento del problema de comunicación

¿Qué impacto tiene la ausencia de un departamento de comunicación en los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad de El Tejar?

Un departamento de comunicación contribuye a establecer acciones concretas para alcanzar los objetivos de una organización o empresa. Para ello se debe realizar un plan estratégico de comunicación a la par del plan operativo.

Los mensajes difundidos a través de los materiales comunicativos, deben tener un propósito específico de acuerdo al grupo objetivo que esté dirigido tanto interno como externo. Así mismo el departamento de comunicación define y administra los medios adecuados para que la comunicación fluya entre sus distintos actores. También debe contar con procedimientos para medir y analizar la efectividad de los medios utilizados, los mensajes enviados y la retroalimentación recibida.

En la Municipalidad de El Tejar el Departamento de Comunicación debe trabajar en conjunto con el Consejo Municipal, Secretaría, Recursos Humanos y Relaciones Públicas para realizar un plan estratégico de comunicación. De esa manera la comunicación interna y externa es estructurada y planificada para que exista coherencia y armonía entre el diseño visual, estilo, redacción y el mensaje en sí.

1.21 Indicadores de éxito

- Existe la iniciativa de la oficina de Comunicación Social por parte de la municipalidad, pero no se ha concretado.
- Oficina disponible
- La municipalidad provee de todos los insumos necesarios para el material comunicativo que se realiza ya sea físico o digital



- El conocimiento de la estudiante de EPS adquirido durante toda la carrera
- Supervisión y apoyo de parte de la Licenciada Krista Ramírez Máster Evelin Hernández.

1.22 Proyecto a desarrollar

Formación del Departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

Se tomó como fundamento los problemas de comunicación internos y externos detectados, para elaborar en la segunda fase la propuesta de creación del Departamento de Comunicación en la Municipalidad. El objetivo principal del departamento es planificar estratégicamente la comunicación interna y externa.

Se creó la estructura y organización que el departamento debe tener, a través de la elaboración de una manual organizacional. También se realizaron estrategias de comunicación interna, externa y organizacional como la puesta en práctica de las funciones del departamento de Comunicación.

De esa manera la institución puede tener la base para continuar con el proyecto e integrar el Departamento de Comunicación a su organigrama.



Capítulo 2

Plan estratégico de comunicación

2.1 Plan Estratégico de Comunicación

Es un documento que incluye políticas, estrategias, recursos, objetivos, tácticas y acciones de comunicación interna y externa que se realizarán en una empresa u organización. El propósito principal es organizar y establecer el hilo conductor de los procesos de comunicación, así como sus procedimientos de evaluación. Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una estrategia de comunicación son:

- Objetivos de comunicación
- Definir el o los públicos objetivos
- Determinar el mensaje que se desea transmitir
- Fijar el presupuesto para la ejecución de la estrategia
- Seleccionar los medios de comunicación apropiados
- Establecer herramientas para medir la efectividad de la estrategia.

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico se elaboró la estrategia principal: Formación del Departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

2.2 Misión

Contar con un departamento de Comunicación que promueva y conduzca procesos de comunicación estratégicamente planificados entre sus grupos objetivos internos y externos. Apoyando la consecución de los objetivos municipales de desarrollo humano y la participación ciudadana.



2.3 Visión del plan

Contribuir a que la Municipalidad de El Tejar sea reconocida por promover la participación ciudadana a través de una comunicación estratégicamente planificada de acuerdo a cada uno de sus grupos objetivos.

2.4 Elementos comunicacionales

2.4.1 Comunicación

Provine del latín *communis*, que significa “recibido y admitido de todos o de la mayor parte”. Comunicación es un proceso dinámico en el que participan varios individuos intercambiando sus roles indefinidamente. Inicialmente un individuo puede cumplir con la función de ser el emisor al elaborar un mensaje y enviárselo a su audiencia, quien, al momento de construir su respuesta al mensaje recibido, deja de ser receptor para convertirse en emisor. Y a su vez el emisor inicial, se convierte en receptor.

Las relaciones comunicativas van a estar condicionadas por el contexto en el que los participantes se desenvuelvan, donde intervienen factores políticos, económicos y sociales. Otros aspectos determinantes son las creencias y experiencias de los individuos, así como los códigos y sistemas de lenguaje aprendidos. Por lo tanto, para que un proceso comunicativo sea efectivo el emisor y receptor deben compartir el mismo contexto.

2.4.1.1 Elementos del proceso de comunicación

Un proceso de comunicación es dinámico, no tiene principio ni fin, y se encuentra en constante cambio. Los emisores y receptores cambian de roles conforme el proceso de comunicación se va desarrollando.



Aristóteles describió en su retórica que deben existir tres elementos para que pueda existir un proceso de comunicación: una persona que hable, otra que escuche y un discurso. Su propuesta ha evolucionado con el paso del tiempo y a continuación se describen los elementos más comunes en los modelos de comunicación actuales:

Emisor: es la persona, grupo o institución que elabora el mensaje. También se le conoce como fuente o codificador, debido a que utiliza un conjunto de símbolos o señales para construir un mensaje que será enviado a un receptor. Al momento de elaborar un mensaje el emisor debe establecer el propósito o efecto que quiere causar en su audiencia.

Mensaje: el emisor lo formula combinando símbolos o señales de un código previamente seleccionado. El mensaje será construido para lograr el objetivo establecido al inicio del proceso de comunicación. Berlo (1984 p. 18) se refiere al mensaje como la expresión del propósito del emisor.

Receptor: es el individuo o grupo que reciben el mensaje y debe decodificarlo utilizando el mismo grupo de símbolos que el emisor utilizó para crear el mensaje. El rol del receptor es activo desde el momento que decide aceptar o no el mensaje. El proceso de decodificación lo hace en base sus experiencias, creencias y cultura, es decir su contexto. Esto puede provocar que no interprete la idea inicial del emisor.

Código: es el conjunto de símbolos o señales que el emisor utiliza para elaborar el mensaje

Canal: es el medio por el cual se envía el mensaje, ya sea un medio de comunicación masiva o la voz del emisor.

Contexto: situación específica donde tiene lugar el proceso de comunicación. Para que el mensaje sea comprendido correctamente el receptor y el emisor deben compartir el mismo contexto. A continuación, se describen los factores condicionan el proceso de comunicación y pueden se categorizados de la siguiente manera:



- **Idiomático:** para que el proceso de comunicación sea efectivo tanto emisor como receptor deben compartir el mismo idioma o lengua.
- **Verbal:** “está constituido por el discurso mismo en cuanto entorno de cada una de sus partes” (Sánchez, p.30)
- **Extraverbal:** son las circunstancias no lingüísticas que influyen en la codificación y decodificación del mensaje.
- **Cultural:** son las conductas y creencias aceptadas por un grupo social determinado.

Ruido: son las interferencias que pueden presentarse en el proceso de comunicación, también conocidas como barreras de comunicación. Las barreras de comunicación más comunes son:

- **Físicas:** sonidos externos al emisor y receptor que impide que ambos se comuniquen de manera correcta.
- **Psicológica:** es una interferencia mental de parte del o los receptores que impide reciba o escuche el mensaje que el emisor está enviando.
- **Técnico:** son las fallas que pueden existir en los medios que se utilizan como canales comunicativos, por ejemplo, baja señal en una llamada telefónica.
- **Fisiológico:** como su nombre lo dice la barrera comunicativa es debido a que uno de los emisores o receptores tienen algún problema fisiológico, como dolor de cabeza, deficiencias auditivas, etc.
- **Semántico:** las señales o símbolos utilizados por el emisor para crear el mensaje no tienen el mismo significado para el receptor.

Retroalimentación: es la respuesta que el o los receptores formulan luego de haber decodificado el mensaje que recibieron. En ese momento el receptor se convierte en emisor.



2.4.2 Comunicación organizacional

Una organización es una relación cooperativa con objetivos en común entre dos o más personas.

Las características que toda organización debe tener son:

- Formalidad: tener bien definido la estructura, políticas, objetivos, procedimientos y manuales.
- Jerarquía
- Duración
- Tendencia a crecer

En una organización se va a producir un gran número de información, por lo que se debe establecer relaciones de comunicación entre los distintos integrantes. De esa manera las operaciones internas y las relaciones comunicativas entre los colaboradores se realizarán de manera coherente y de acuerdo a los objetivos de la organización. En cuanto al ámbito externo, la comunicación es importante para brindar un servicio o producto a sus clientes que vaya acorde a sus necesidades.

Farace (1977, como se citó en Ongallo, 2007, p. 29) expone que la comunicación organizacional va a estar influenciada por las siguientes estructuras que son consideradas inherentes a la organización:

- Estructura de comunicación: también conocida como microrred, se debe identificar quien comunica y hacia dónde.
- Estructura de poder: identificar quienes tienen poder en la organización y que tipos de autoridad ejercen.
- Estructura de liderazgo: roles que ejercen influencia en la organización.

La comunicación permite que cada uno de las personas que integran la organización se sientan parte de ella, conozcan cuál es su labor y la importancia del puesto que desempeñan. De esa forma explotarán su creatividad e iniciativa permitiendo que todos trabajen en conjunto para



alcanzar los objetivos de la organización y brinden un servicio acorde a sus valores, misión y visión. Deben sentirlos como propios.

Para ellos los procesos de comunicación dentro de la organización no deben ser ejecutados al azar, sino que deben realizarse desde una perspectiva estratégica para que se convierta en un instrumento de gestión interna y externa. Anteriormente se habló de la microrred de comunicación en la organización, la cual luego de haber sido definida, se establece la macrorred. Ésta es la secuencia de caminos que la información puede tomar, de acuerdo al organigrama formalmente establecido y las redes informales que puedan desarrollarse.

2.4.2.1 Tipos de comunicación organizativa

Comunicación descendente

El propósito principal es transmitir información desde los más altos mandos jerárquicos. Es la comunicación más inmediata y permite que los colaboradores de la organización se sientan partícipes de las distintas problemáticas que surjan en la institución, conozcan sus objetivos y cuestiones relacionadas a su forma de gestionar.

Los temas comúnmente tratados en este tipo de comunicación son relacionados a salarios, reorganizaciones, horarios, promociones, gestión, seguridad, problemas técnicos. Los medios más utilizados son los folletos, periódicos, informes, notas técnicas, boletines, carteles, folletos, reuniones, conferencias, entre otros.

El objetivo principal es informar datos sobre las labores que realizan los colaboradores, dar instrucciones y órdenes. La retroalimentación en este proceso de comunicación son los cambios de actitud y las reacciones a la información recibida de parte de los colaboradores.



Comunicación ascendente

Permite una interacción más estrecha entre colaboradores, altos y medios mandos en comparación con la comunicación descendente. Les permite a los directivos conocer las labores realizadas por los colaboradores y sus resultados. Mientras que los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus sugerencias, aspiraciones, satisfacciones y problemas.

Esta comunicación es determinante para establecer un clima laboral positivo y un ambiente de confianza dentro de la institución. La comunicación ascendente y descendente deben ser continuas y permanentes.

Comunicación horizontal

Su objetivo principal es establecer relaciones entre los distintos departamentos que conforman la institución y sus respectivos colaboradores. Sus objetivos son:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales
- Fomentar la cooperación y coordinar las acciones de los distintos departamentos operativos.
- Ayudar a que cada colaborador identifique su labor en función de la de los demás y de la organización en general.

Los medios de comunicación utilizados son: reuniones interdepartamentales, comisiones de trabajo, seminarios, folletos, periódicos, boletines, etc. La comunicación horizontal también influye en el clima laboral de la institución, convirtiéndose en su mejor indicador.

2.4.2.2 Comunicación informal

También se le conoce como red natural, porque es producto de la interacción social entre los colaboradores de una organización. Puede darse de manera oral y escrita por medio de material



impreso o a través de canales electrónicos y provoca que se transmita un mayor número de mensajes en un lapso de tiempo corto.

A través de la comunicación informal los colaboradores de la organización se expresan libremente. Por esa razón estos sistemas de comunicación son inestables, dinámicos y variados.

2.4.2.3 Comunicación interna

Son los distintos procesos de comunicación sistemáticos y ordenados que se llevan a cabo dentro de la organización. La estrategia de comunicación interna debe planificarse con la intención de cumplir con la visión, misión y valores de la organización.

Ongallo propone que “la función de comunicación supone una concreción de los flujos comunicativos que se dan en el seno de una organización” (2007, p. 75). De esa manera la comunicación es una herramienta para la gestión de recursos humanos, cultura empresarial, sistemas de calidad y proveer una solución a una situación crítica a través de la elaboración de un manual de gestión de crisis.

Los propósitos de la comunicación interna son:

- Informar de las estrategias y los objetivos de la empresa
- Recabar opiniones y sugerencias de los colaboradores de la empresa
- Lograr la coordinación entre los distintos departamentos

Tipos de comunicación interna:

- Descendente
- Ascendente
- Horizontal



Herramientas de acuerdo a cada tipo comunicación interna:

Descendente:

- Revista o periódico
- Balance social
- Manual de acogida
- Tablón de anuncios
- Guía práctica del personal

Ascendente:

- Entrevista
- Buzones y programas de sugerencias
- Círculos de calidad o *focus group*
- Encuestas

Horizontal:

- Reunión
- Comisiones y grupos de estudio

Otras herramientas:

- Visitas a la organización
- Comidas informativas
- Actas de reunión
- Memorando
- La nota informativa
- La ráfaga de información
- El correo electrónico



2.4.2.4 Comunicación externa

Su objetivo es promover la imagen corporativa en sus grupos objetivos, proveedores, consumidores y público en general. La opinión pública es la percepción que se tiene de la empresa u organización, de cómo contribuye a la sociedad con sus productos o servicios y la retroalimentación a los procesos comunicativos externos. Todos estos elementos contribuyen a construir y mantener la reputación de la organización.

Tipos de comunicación externa:

- Operativa: comunicación relacionada a las actividades diarias de la organización con su grupo objetivo.
- Estratégica: su objetivo es obtener información relevante que le permita a la organización elaborar estrategias para mantener o mejorar su posición competitiva.
- Notoriedad: es el flujo de información que la organización difunde para dar a conocer sus productos, servicios y recibir la retroalimentación de sus grupos objetivos. De esa manera se podrán aplicar mejoras o cambio.

Técnicas de comunicación externa:

- Marketing directo
- Publicidad
- Investigación de mercados
- Promociones
- Patrocinios
- Publicidad en el lugar de venta
- Mecenazgo
- Comunicación estática: es el diseño de la empresa, su arquitectura, el diseño interior, mobiliario, etc.



- Comunicación habitual: la forma en que se maneja la recepción de las llamadas telefónicas, las respuestas a la correspondencia o correos electrónicos, atención cara a cara, etc.

Canales de comunicación externa:

- Comunicados o notas de prensa
- Redes sociales
- Publicidad
- Página web
- Blogs
- Boletines digitales
- Telemarketing

2.4.3 Departamento de comunicación

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y/o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa. (Bic. Galicia, s.f. p. 25)

Anteriormente se mencionó que la comunicación dentro de una organización o institución debe ser tratada de manera estratégica. Adicional, el departamento de comunicación debe planificarla de manera transversal interna y externamente. Algunas de las funciones del departamento de comunicación son:

- Elaborar el plan de comunicación anual, en el cual se establece la estrategia a ejecutar y el mensaje para los distintos grupos objetivos.
- Construir el posicionamiento de la institución
- Realizar FODAS comunicacionales



- Gestionar y medir los recursos intangibles de la institución que contribuyen a la construcción de su reputación.
- Planificar la comunicación interna y externa de tal manera que ambas se desarrollen en una misma dirección.
- Establecer relaciones con los demás departamentos de la institución y brindarles la información y material comunicativo que necesiten.
- Gestionar de las relaciones con los medios de comunicación
- Elaborar y ejecutar protocolos para manejar las crisis de comunicación
- Planificar y liderar las actividades y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial
- Ser voceros de los distintos grupos de interés o *stakeholders* de la institución.
- Promover una cultura organizacional con todos los empleados en trabajo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos.

Para cumplir las distintas funciones del departamento, se elaboran manuales o planes que cubran cada una de las áreas o enfoques de la comunicación. Los manuales tienen sus propios objetivos, grupos de interés, estrategias, acciones e instrumentos de medición. A continuación, se mencionan algunos:

- Manual organizacional y de funciones
- Manual de comunicación corporativa (cultura organizacional)
- Plan de comunicación interna
- Plan de comunicación externa
- Manual de comunicación de crisis
- Plan de Relaciones Públicas
- Programa de Responsabilidad Social Empresarial



2.4.4 Manual organizacional

Es un documento ordenado y sistemático que contribuye a que la administración de la empresa o institución establezca las relaciones orgánicas dentro de las distintas dependencias que la conforman. Un manual contiene la siguiente información:

- Marco jurídico-administrativo
- Atribuciones
- Historia
- Organización
- Objetivos
- Funciones

Anteriormente se describieron las funciones que se le atribuyen al departamento de comunicación de una empresa o institución. Con respecto a su organización, a continuación, se describen las posiciones necesarias para cumplir con los objetivos del departamento.

- **Dircom:** es el encargado de diseñar y desarrollar el plan estratégico de comunicación de la institución. Sus tareas más importantes son investigar, analizar y crear las estrategias adecuadas para ejecutar los distintos planes de comunicación; que conduzcan a la consecución de los objetivos empresariales o institucionales. Tiene relación directa con el CEO de la empresa.
- **Desarrollador:** se encarga de seleccionar las plataformas más idóneas para publicar el contenido creado de acuerdo a cada grupo de interés. A pesar que existen plataformas como *WordPress* y *Blogger*, el aporte de tener un desarrollador en el departamento de comunicación es valioso al momento de personalizar plantillas, adaptar códigos y diseñar nuevas funcionalidades en la página web institucional.



- Editor jefe: es el que se encarga de tomar las decisiones en cuanto a la definición del plan de contenido. Posee una visión más global y completa que los demás miembros del departamento, debido a que posee conocimiento de las tareas que cada uno de ellos realiza.
- Redactor de contenidos: es el encargado de redactar los mensajes y el contenido de los productos comunicacionales ya sea para medios escritos o digitales.
- Corrector: su función principal es editar y corregir las tareas realizadas por el redactor.
- *Social Media Manager*: entre sus funciones están elaborar el plan de contenidos para los medios digitales, realizar segmentaciones de acuerdo a los grupos de interés de la institución y gestionar campañas de *Social Ads*. También selecciona las herramientas y medios digitales que se incluirán en la estrategia y realizar un posterior análisis a la eficiencia del plan.
- *Community Manager*: gestiona las comunidades digitales e interactúa con ellas, publica contenido y elabora informes. Adicional, se encarga de identificar, desarrollar y reforzar relaciones con influenciadores en el sector donde la institución se desenvuelve.
- *SEO*: sus tareas son transversales, debido a que trabaja en conjunto con el desarrollador, editor jefe y el desarrollador de contenido. Su función es desarrollar estrategias de posicionamiento para el trabajo elaborado por los profesionales anteriormente mencionados.
- Diseñador: se encarga de crear infografías, artes visuales que acompañen y complementen los mensajes elaborados por el redactor. Contribuye a que la institución tenga su propio estilo y generar *engagement*.
- Editor de video: crea guiones de video y desarrolla contenido audiovisual.

2.4.5 Manual de identidad institucional

La identidad visual de una institución o empresa es “el conjunto de rasgos y elementos visuales propios” (Enz, 2012, p.55). La identidad visual transmite la filosofía institucional, para ello se elabora un manual donde se establecen todos los elementos visuales de la institución. En el manual se estandarizan, contextualizan y razonan los símbolos que se utilizarán en la comunicación institucional interna y externa. Los elementos que deben describirse en el manual son:



- Símbolo identificador: Logotipo, “elemento verbal que designa a la organización, se le dota de rasgos gráficos y visuales específicos” (Enz, 2012, p.56). Isotipo, elemento icónico; puede ser una imagen abstracta o figurativa. Isologotipo: combina los elementos verbales e icónicos en uno solo.
- Color institucional: gama cromática que refuerza la identidad visual de la institución. Refuerza los significados del símbolo identificador, contribuye a que las personas identifiquen a la empresa de manera más rápida, ofrece armonía y aspecto homogéneo en todos los productos de comunicación elaborados. Gracias a la psicología del color agrega una carga emocional y estética.
- Tipografía: conjunto de fuentes que se utilizan en todos los materiales de comunicación. Puede escogerse una familia de fuentes primarias y otra secundaria. También aporta armonía y homogeneidad en los materiales comunicativos elaborados.

2.4.6 Cultura organizacional

“La identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian de otras de su entorno.” (Capriotti, como se citó en Aced, Arocas, Miquel, 2021, p. 23). La identidad de una institución es considerada como su ADN debido a que es única, y ninguna otra institución o empresa tendrá la misma identidad.

Los fundadores o altos mandos son los encargados de definir la identidad institucional y proyectarla a los públicos de interés internos y externos. Será la base que definirá los objetivos comunicacionales, estrategia y el mensaje que se desea transmitir. La identidad corporativa, tiene dos elementos: filosofía corporativa y cultura corporativa.

Filosofía corporativa: conformada por la misión, visión y valores. La comunicación interna contribuye a difundirla en un proceso continuo y de doble vía que permita impulsar y desarrollar un liderazgo basado en la filosofía corporativa propuesta.



Propósito corporativo: está estrechamente ligado a la filosofía corporativa y es la razón de existencia de la institución. Los colaboradores la demuestran a través de los valores, actitudes y comportamientos hacia su entorno y la sociedad.

Cultura organizacional: es definida como “el sistema de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas en una organización.” (Aced, Arocas, Miquel, 2021, p. 25).

La identidad corporativa es considerada como la personalidad de la institución, mientras que la cultura es su ideología. Esta última está formada por tres dimensiones:

- Lo que es la organización: identidad
- Lo que piensa: sus valores
- Lo que hace: su comportamiento.

Cada colaborador debe sentirse identificado y que forma parte de la institución. De esa forma se genera un compromiso al tener presente como el trabajo individual contribuye a la consecución de los objetivos corporativos. El departamento de Comunicación en conjunto con el de Recursos Humanos, deben ejecutar acciones para fortalecer la cultura organizacional.

2.5 Alcances y límites de la estrategia

2.5.1 Alcances

- Formación del departamento de comunicación que se encargue de planificar, medir y controlar los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad
- Comunicación interna y externa planificada estratégicamente de acuerdo a los objetivos institucionales.



- Manual de identidad institucional que transmita la filosofía de la institución en los productos de comunicación internos y externos y elementos visuales relacionados a la Municipalidad.
- Descentralización de la información del edificio municipal hacia las sedes donde laboran los trabajadores de campo.
- Carteleras con información relevante y actualizada para los grupos objetivos internos y externos.
- Productos comunicacionales que promuevan y fortalezcan la cultura organizacional entre los colaboradores de la Municipalidad.
- Auditorias frecuentes para medir la efectividad del contenido elaborado y nivel de audiencia de los medios de comunicación utilizados actualmente por la Municipalidad. Y que permita identificar otros medios más efectivos para informar a la población.
- Promover la participación ciudadana a través de la retroalimentación de los procesos de comunicación externa.
- Seguimiento a los comentarios negativos en las redes sociales para identificar retroalimentación que pueda ayudar a fortalecer el plan operativo de gestión municipal.

2.5.2 Límites

- Los manuales organizacionales se encuentran en elaboración, las referencias con las que trabaja el departamento de Recursos Humanos son las actas de la corporación anterior. El Consejo Municipal es el ente encargado de la redacción de los manuales, y cuenta con el apoyo de todos los departamentos que conforman la institución. La estudiante de EPS al ser una persona ajena al personal de la institución no tiene participación en esa tarea.
- Falta de personal en el departamento de Relaciones Públicas: los procesos de contratación de personal van más allá de las tareas en las que la estudiante de EPS puede tener injerencia. El departamento de Recursos Humanos es quien tiene esa función, y al momento de lanzar una convocatoria lo hacen en base a factores como presupuesto y decisiones del Consejo Municipal.



- Selección de los canales más idóneos de acuerdo a los hábitos de consumo de medios de comunicación de parte de los vecinos del municipio. Debido al tiempo limitado para ejecutar la propuesta de comunicación, la estudiante de EPS no podrá llevar a cabo el plan estratégico de comunicación externo que incluya los canales más idóneos para los vecinos; de acuerdo a los resultados del diagnóstico. Entre ellos: mantas vinílicas y perifoneo.

2.6 Metodología para la aplicación de la Estrategia de Comunicación

La comunicación debe ser abordada desde un enfoque estratégico, en vez de operacional. Así mismo debe acompañar al plan estratégico global de una institución o empresa y contribuya a alcanzar los objetivos y metas establecidos.

“El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa”. (Bic Galicia, s.f. p. 61)

“... será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz”. (Bic Galicia, s.f. p. 61)

La estrategia que la estudiante de EPS elaboró para la Municipalidad de El Tejar, consiste en la creación del departamento de Comunicación. Su función principal es elaborar y ejecutar el plan estratégico de comunicación de acuerdo al Plan Operativo Anual de la institución. Para que el departamento fuera establecido formalmente y reconocido como tal, se elaboró un manual organizacional.

En el manual se definieron las funciones específicas, para no interferir con las de los demás departamentos ya establecidos. También se incluyó el perfil de cada uno de los puestos que conforman el departamento. Luego de haber establecido la organización del departamento de



comunicación se elaboró el manual de identidad institucional. El objetivo principal del manual es lograr que material comunicativo, hojas, folders membretados y elementos visuales de la Municipalidad tenga coherencia y armonía en cuanto a diseño, colores y fuentes.

Luego se planificaron acciones para fortalecer la comunicación interna, externa y organizacional. En comunicación interna, descentralizar la información del edificio municipal principal con la implementación de carteleras en las distintas sedes y oficinas municipales. Las carteleras incluyen información importante como avisos, medidas de precaución, oficios, etc.

Para fomentar la cultura organizacional en los colaboradores, se elaboraron afiches que difundan la filosofía de la institución. También se planificaron capacitaciones para reforzar los mensajes de los afiches y promover la integración y convivencia entre colaboradores.

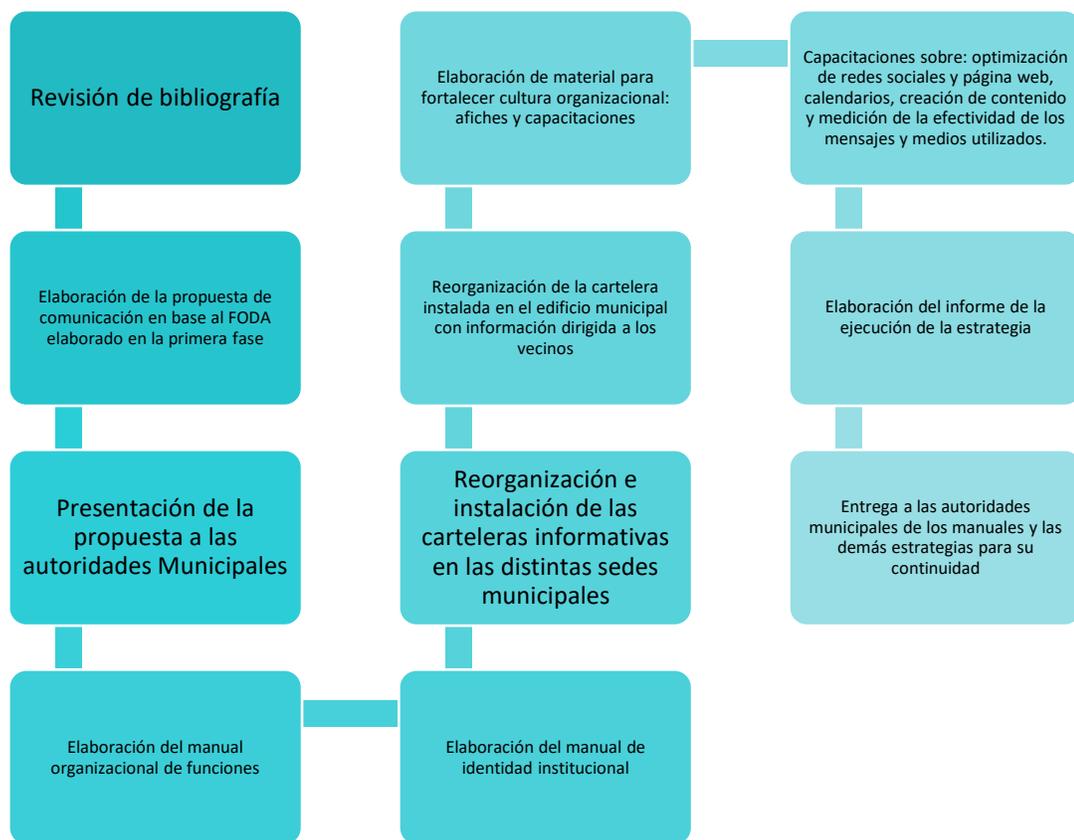
Con respecto a la comunicación externa, se reorganizó el material impreso dirigido a los vecinos en otra cartelera informativa. Seguidamente se planificó capacitaciones sobre optimización de perfiles en redes sociales y página *web* y elaboración de calendarios de publicaciones para los medios digitales.

Otro tema de capacitación fue la creación de contenido que incentive a la población a que interactúe y emitan sus opiniones. Las publicaciones de las redes sociales; *Facebook*, *Instagram* y la página *web* deben ser integradas, complementarse en cuanto a contenido, tener armonía y coherencia visual y generar tráfico entre ellas. El último tema tratado fue el de establecer un formato para auditar la efectividad de los medios de comunicación digital utilizados por la Municipalidad.

Al igual que el diagnóstico, en esta fase se siguieron pasos ordenados, tomando como punto inicial los problemas de comunicación detectados durante la fase previamente mencionada.



Figura 42.



Fuente: Elaboración propia.



2.6.1 Objetivos de la Estrategia

2.6.1.1 Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna y externa de la Municipalidad de El Tejar

2.6.1.2 Objetivos específicos

- Planificar estratégicamente los procesos de comunicación interna y externa
- Estandarizar la identidad visual en todos los productos comunicacionales elaborados por la institución.
- Fomentar la cultura organizacional en los colaboradores, al reforzar los elementos de la filosofía institucional.
- Definir procesos para medir y analizar los procesos de comunicación interna y externa.

2.6.2 Acciones para conseguir los objetivos

2.6.2.1 Propuesta 1: Formación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

Definición del mensaje: definir las funciones y puestos del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

Selección de canales a difundir el mensaje: manual organizacional

Descripción del grupo objetivo: colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.



2.6.2.2 Propuesta 2: Establecer la identidad visual de la Municipalidad

Definición del mensaje: establecer la identidad visual de la institución acorde a su filosofía (misión, visión y valores).

Selección de canales a difundir el mensaje: todos los canales utilizados para la comunicación interna y externa: redes sociales, página web, afiches, mantas vinílicas, hojas membretadas, etc.

Descripción del grupo objetivo: colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.

2.6.2.3 Propuesta 3: Descentralización de la información para el público interno de la Municipalidad (colaboradores)

Definición del mensaje: Descentralización de la información del edificio municipal hacia las demás sedes.

Selección de canales a difundir el mensaje: carteleras

Descripción del grupo objetivo: Colaboradores municipales

2.6.2.4 Propuesta 4: Fortalecimiento de la cultura organizacional

Definición del mensaje: Fortalecimiento de la cultura organizacional en los colaboradores de la institución.

Selección de canales a difundir el mensaje: afiches y capacitaciones

Descripción del grupo objetivo: colaboradores administrativos y de campo de la Municipalidad

2.6.2.5 Propuesta 5: Contenido digital que promueva la interacción y participación ciudadana.

Definición del mensaje: Contenido que incentive la participación ciudadana de los vecinos

Selección de canales a difundir el mensaje: redes sociales, Facebook e Instagram y página web



Descripción del grupo objetivo: Vecinos

2.6.3 Los indicadores para medir su cumplimiento

2.6.3.1 Revisión anual de los manuales

2.6.3.1.1 Manual organizacional

Se realizarán revisiones para validar que las funciones del departamento de comunicación y los puestos que lo integran son adecuados a las necesidades comunicativas de la Municipalidad y al presupuesto designado. Por la naturaleza del asunto, este es un tema que debe ser tratado en una reunión del Consejo en pleno, y también deberán estar presentes el Dircom y la encargada del departamento de Recursos Humanos.

Se revisará meticulosamente las funciones del departamento y su contribución a los objetivos institucionales a través de la comunicación. Luego se procede a revisar y analizar cada uno de los puestos; las tareas o labores que cada uno realiza para cumplir con los objetivos del departamento.

2.6.3.1.2 Manual de identidad institucional

Para la revisión de este manual todo el personal del departamento de comunicación deberá participar para recomendar cambios y realizar las actualizaciones pertinentes, si fueran necesarias. Los fundamentos para realizar las acciones previamente descritas será la retroalimentación recibida de las auditorías de medios digitales, encuestas de cultura organizacional y retroalimentación brindado por los vecinos que acuden a la Municipalidad.



Los aspectos que se deben revisar son:

- Diseño del logo: que este profesionalmente realizado, que sea versátil al momento de ser aplicado en cualquier arte ya sea digital o impreso.
- Slogan: que conecte con el público y sea acorde a la labor realizada por la institución
- Tipografía: que se ajuste al estilo comunicacional de la empresa, su tono y manera.
- Colores: que transmitan los valores institucionales

Díaz, indica que al realizar revisiones constantes al manual de identidad institucional y realizar las adaptaciones pertinentes, será posible:

- “Preservar la identidad de la marca
- Infundir energía en la institución
- Asegurarse que la imagen institucional se mantenga actualizada
- Expandir el alcance de la institución
- Revitalizar la marca” (2016, <https://www.fuegoyamana.com/blog/actualizar-la-imagen-corporativa/>)

2.6.3.2 Encuestas para medir la cultura organizacional y el clima laboral

Esta encuesta es un instrumento que permite realizar una revisión entre las prácticas, creencias y comportamiento de una empresa o institución frente a como los colaboradores la perciben. Al realizar una medición constante del estado de la cultura organizacional se podrá trabajar en estrategias para lograr que el talento humano esté alineado a los objetivos de la institución.

Para medir la efectividad de la campaña de fortalecimiento de la cultura organizacional, se plantea realizar una encuesta a los 206 colaboradores municipales. Las áreas que incluirán la encuesta son:



- Preguntas sobre cultura organizacional propiamente
- Ambiente laboral
- Reconocimiento y motivación
- Retroalimentación del desempeño
- Satisfacción sobre beneficios de impacto emocional
- Crecimiento y desarrollo
- Relación entre colaborador y jefe inmediato
- Relación entre colaboradores

Estas áreas proveerán una visión sobre cómo se vive la cultura dentro de la organización, identificando las disparidades entre la cultura existente con la que se quiere proyectar. En base a los resultados se debe trabajar en estrategias y planes de acción para fortalecer el tema. Debido a que el tiempo para ejecutar la estrategia planteada es muy corto, no se podrá aplicar la encuesta. Sin embargo, se realizó un cuestionario para que la Municipalidad lo aplique en un determinado plazo de tiempo. (Anexo 20)

2.6.3.3 Auditorias mensuales de los medios digitales de comunicación

En la primera semana del mes se deben realizar auditorías en los medios digitales del mes anterior. Los aspectos a evaluar son:

Redes sociales:

- Información actualizada en los perfiles
- Fotografías de perfiles y portada
- *Engagement*
- Reacciones
- Tráfico a la página *web*
- Menciones



Página web:

- Visitas
- Contenido valioso
- Posicionamiento de los artículos publicados

Las herramientas de análisis de contenido digital que se utilizaron son *Creator Studio* y *Google Analytics*. Los resultados se recopilan en un informe que posteriormente deben ser presentados a las autoridades municipales.

2.6.4 Los instrumentos

Departamento de comunicación:

El primer paso para formar el departamento de comunicación fue elaborar el manual organizacional donde se especificaron sus funciones. Éstas están enfocadas en planificar, medir y controlar los procesos de comunicación interna y externa. El manual también incluye los puestos requeridos para atender las necesidades comunicativas de la institución y el perfil que cada uno de ellos deben cumplir. La elaboración del manual tomó una semana y media.

Manual de identidad institucional:

Seguidamente se elaboró el manual de identidad institucional. Para ello la estudiante se apoyó de herramientas como programas de diseño, psicología del color y consultas a realizadas diseñadores gráficos para crear una identidad visual acorde a la filosofía institucional ya establecida. Cabe decir que existen elementos ya elaborados como el logotipo de la Municipalidad. Sin embargo, debido a que es una mezcla de fotografías e imágenes vectorizadas, tiene muchos elementos y colores; es muy difícil aplicar los elementos básicos de un logotipo para establecer una línea gráfica y el respectivo manual. Por lo tanto, se propuso un nuevo



logotipo a partir de un elemento visual ya existente en la página web de la institución para ser la nueva identidad de la corporación municipal actual. La realización del manual tomó una semana y media.

Cartelera informativa:

Se planificó reorganizar la cartelera informativa del edificio municipal e implementar una en cada una de las principales sedes donde laboran los colaboradores de campo. La intención de esta acción fue descentralizar la información de la sede principal.

Para que todo el material comunicativo tuviera la misma identidad visual, también se reelaboró el material de la cartelera del edificio municipal, dirigida al público externo: vecinos. La elaboración de los artes tomó siete días.

Afiches para fortalecer la cultura organizacional:

Se tomó una semana para la elaboración del mensaje principal y los artes de los afiches de la campaña para fomentar la cultura organizacional, dirigido a todos los colaboradores. El propósito principal de los afiches fue difundir la filosofía de la institución e invitar a los colaboradores a integrarla en sus labores diarias. Se realizó un afiche con la misión y visión, otro con los objetivos y luego uno por cada uno de los valores. Los afiches deben ser publicados en las carteleras de cada sede uno por uno cada mes.

Los mensajes de los afiches deben ser reforzados con una capacitación mensual. Las sesiones son una vez al mes por 40 min donde los asistentes son seleccionados al azar mezclando colaboradores de todas las dependencias, de esa manera también se fortalecen las relaciones interdepartamentales. Al realizar esta actividad se tomar en cuenta las disposiciones preventivas contra el Covid-19. Actualmente no se han organizado actividades de convivencia en la institución, debido a la pandemia.



Optimización de medios digitales

Las capacitaciones para mejorar el contenido en los medios digitales fueron planificadas en cuatro temas. El primero fue la optimización de los perfiles en las redes sociales, en base a los hallazgos de la auditoría que la estudiante de EPS realizó durante la fase de diagnóstico.

Facebook:

- Cambiar la categoría de perfil: la categoría era incorrecta: funcionario de gobierno. Debido a que se trata de la *Fanpage* de la Municipalidad como institución, la categoría más adecuada es organización gubernamental o ayuntamiento.
- Completar la pestaña de información, que contribuya a posicionar la *Fanpage* en los motores de búsqueda de la plataforma.

Instagram:

- Cambiar el perfil personal a uno de empresa
- Completar la información de la biografía: agregar el enlace a la página web, la ubicación del edificio municipal, y contactos.

Optimización de la página *web*:

- Adecuar los elementos visuales a los propuestos en el manual de identidad institucional
- Completar la información de las pestañas existentes, redactando contenido referente al tema tratado en cada uno de ellas. Muchas pestañas estaban vacías, solo tenían el título y no había nada de información. Mientras otras sí tenían información, pero más escueta que la que se postea en redes sociales.

Los resultados de las encuestas realizadas a los vecinos durante el diagnóstico, indicó que no visitaban la página *web*. Por lo tanto, las actividades de optimización y creación de contenido fueron enfocadas a que los vecinos pudieran ampliar la información publicada en las redes sociales.



También, que puedan consultar los informes financieros de la Municipalidad como parte de la ley de libre acceso a la información. En conclusión, las redes sociales deben generar tráfico a la página *web*.

Los otros temas tratados en las capacitaciones impartidas a las personas encargadas las redes sociales y la página *web* fueron, curación y redacción de contenido, búsqueda de hashtags para posicionamiento en las redes sociales (*Facebook e Instagram*) y calendarios de publicaciones semanales en todos los medios digitales.

La última capacitación impartida fue sobre la elaboración de auditorías periódicas para medir el nivel de *engagement* del contenido y la audiencia. Estas auditorías son el fundamento para determinar la efectividad de los medios utilizados y detectar nuevos.

Adicional la página *web* debe servir como tarjeta de presentación para todas las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas que desea realizar alianzas estratégicas con la Municipalidad en la ejecución de programas, capacitaciones de desarrollo social y donaciones. Estas capacitaciones fueron realizadas durante dos días,

2.6.5 Actividades para la operatividad de la estrategia

Tabla 7.

Estrategia	Formación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.
Problema	No existe un departamento de comunicación en la institución. El departamento de Relaciones Públicas solo se encarga de la comunicación externa y promoción de la imagen del Alcalde y corporación actual
Producto	Manual organizacional de funciones del departamento de



	Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.
Grupo objetivo	Colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.
Objetivo Comunicación	Contar con una dependencia dentro del organigrama de la Municipalidad encargada de planificar, medir y controlar la comunicación interna y externa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 8.

Estrategia	Establecer la identidad visual de la Municipalidad
Problema	No existe armonía, uniformidad en diseño y colores utilizados en los productos comunicacionales internos y externos.
Producto	Manual de identidad institucional
Grupo objetivo	Colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.
Objetivo Comunicación	Contar con una identidad visual que transmita la personalidad de la institución (filosofía); en todos los productos de comunicación interna, externa y elementos relacionados a la institución.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 9.

Estrategia	Descentralización de la información para el público interno de la Municipalidad (colaboradores)
Problema	Concentración de la información en el edificio municipal central, no hay carteleras en las otras oficinas y locaciones donde los trabajadores de campo desempeñan sus labores diariamente.



Producto	Carteleras en las sedes municipales
Grupo objetivo	Colaboradores administrativos y de campo de la Municipalidad
Objetivo Comunicación	Permitir que los colaboradores tengan acceso a la información oficial que viene de otras dependencias o del Consejo Municipal. De esa manera se evitará los rumores.

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 10.

Estrategia	Fortalecimiento de la cultura organizacional
Problema	Falta de cultura organizacional, más del 50% de los colaboradores desconocen la filosofía institucional.
Producto	Afiches que serán colocados en las carteleras de las sedes municipales y capacitaciones transversales con todos los colaboradores. El término transversal hace referencia a que las sesiones son realizadas con un determinado número de colaboradores de cada dependencia. De esa manera también se fortalece la convivencia y las relaciones interdepartamentales.
Grupo objetivo	Colaboradores municipales
Objetivo Comunicación	Promover la cultura organizacional en todos los colaboradores de la institución. Fortalecer las relaciones laborales entre colaboradores y fomentar el sentido de pertenencia a la institución. Indirectamente también tendrá un impacto positivo en el servicio brindado a la comuna.

Fuente: Elaboración propia, 2021.



Tabla 11.

Estrategia	Contenido digital que promueva la interacción y participación ciudadana.
Problema	Falta de coherencia visual en los medios digitales; Facebook, Instagram y la página web. El perfil de Instagram es una cuenta personal, contenido que no promueve la interacción de los vecinos y está enfocado en promover la imagen de la corporación actual.
Producto	Capacitaciones sobre optimización de perfiles en redes sociales, curación, creación de contenido en Facebook, Instagram y página web. También se capacitó sobre los temas de posicionamiento, elaboración de calendario y auditorías.
Grupo objetivo	Vecinos
Objetivo Comunicación	Conectar el elemento de participación ciudadana, presente en varios elementos de la filosofía de la institución, con el contenido difundido en las plataformas digitales.

Fuente: Elaboración propia, 2021



2.7 Financiamiento

Para la ejecución del proyecto se contó con el conocimiento y recurso humano de la estudiante de EPS y personal de la Municipalidad. En la reunión que se tuvo con el Secretario Municipal el día 29 de Julio de 2021, donde se presentaron los resultados del diagnóstico y la propuesta, él expresó que la institución cubriría los gastos del material impreso. Los oficios y circulares, las imprimen en la dependencia de Relaciones Públicas, mientras que los afiches los mandan a imprimir con un proveedor ya establecido. (Anexo 12 y 13)

El diseño de los artes, la optimización de redes sociales, el contenido de los medios digitales y la elaboración de los manuales fueron elaborados por la estudiante de EPS.

Con respecto al personal que debe integrar el departamento de comunicación, en el manual organizacional de funciones se detalló el perfil de cada uno de los puestos. En base al manual la Municipalidad debe contratar a las personas mejor capacitadas y el departamento de Recursos Humanos deberá realizar el respectivo proceso de selección y contratación.

En cuanto a las carteleras, se proyectó utilizar el espacio libre de una pared de cada sede, seleccionada estratégicamente, para colocar los afiches y material comunicativo de manera ordenada y estética. La razón es porque el material que se coloca es bastante, debido a que varias instituciones solicitan a la Municipalidad permiso para colocar sus afiches en el edificio. Para que algunos afiches no queden fuera de la cartelera de madera o plástico que generalmente existe en las empresas, se colocarán estratégicamente dependiendo del grupo objetivo al que esté dirigido.



2.8 Presupuesto

Para determinar el costo total de la propuesta a realizar en la Municipalidad, se solicitaron varias cotizaciones sobre materiales y productos de comunicación a profesionales en diseño gráfico, *community management*, desarrollo de personal, publicidad y comunicación, incluyendo a la misma estudiante de EPS. (Anexo 12)

Tabla 12.

Producto o actividad comunicacional	Costo
Manual Organizacional	Q850
Manual de identidad institucional	Q750
Afiches sobre cultura organizacional 21 afiches tamaño tabloide, full color Q65 c/u	Q1365
Optimización de redes sociales y contenido para publicar 10 <i>post</i> para <i>Facebook</i> 1080 px*1080 px Q40 c/u 10 <i>post</i> para <i>Instagram</i> 1080 px*1080 px Q40 c/u 2 <i>banners</i> estáticos 851px*315 px Q50 c/u 2 imágenes de perfil (<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>) 1080 px*1080 px Q40 c/u Completar perfil (<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>) Q50 c/u	Q1080
Contenido para sitio <i>web</i> Redacción de artículos, 10*Q100	Q1000
Capacitaciones sobre gestión de medios digitales Curación de Contenido y redacción de contenido Posicionamiento a través de búsqueda de <i>hashtags</i> Realización de calendarios Auditorías para medir nivel de <i>engagement</i> y audiencias Q215 c/u	Q860
Capacitaciones para fortalecer la cultura organizacional Sesión de 60 minutos, con 20 colaboradores Q400 c/u	Q4000
Total:	Q9905

Fuente: Elaboración propia, 2021



2.9 Beneficiarios

La estrategia elaborada, sobre crear el departamento de Comunicación tiene el objetivo de planificar, controlar y medir los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad. Se identificaron varios grupos objetivos beneficiados, los cuales fueron clasificados en directos e indirectos.

Entre los grupos directos, existen dos grandes grupos: colaboradores de la Municipalidad y los vecinos de El Tejar. Los colaboradores municipales son beneficiados con las estrategias de descentralización de la información del edificio municipal, la promoción de la cultura organizacional y el fortalecimiento de las relaciones transversales entre los colaboradores administrativos y de campo a través de las capacitaciones propuestas.

El otro grupo beneficiario directo son los vecinos del Municipio de El Tejar, el cual es un grupo grande y heterogéneo. Sin embargo, los resultados del diagnóstico indicaron que lo que más les interesa conocer es sobre las obras que la Municipalidad realiza. Las capacitaciones para mejorar la gestión en los medios digitales estuvieron enfocadas en ir más allá de solo informar sobre los proyectos y actividades que realiza la corporación en turno.

La corporación actual también es beneficiaria directa, al lograr proyectar una imagen institucional sólida a través de sus procesos de comunicación interna y externa.

Entre los grupos beneficiarios indirectos se mencionan las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas con quienes la Municipalidad realiza alianzas, proyectos sociales, capacitaciones y recibe donaciones. Al tener una página web y redes sociales estructuradas, que proyecten una imagen coherente a la filosofía institucional y con contenido relevante, es una carta de presentación para que otras instituciones realicen proyectos en conjunto con la Municipalidad.



Otro grupo beneficiario son las demás municipalidades que puedan tomar como ejemplo a seguir el modelo de planificación y operatividad de la comunicación interna y externa a través de un departamento de comunicación, en vez de un departamento de relaciones públicas o de comunicación social.

Los estudiantes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación también son beneficiados con la presente investigación, la cual se espera pueda servir de referencia en cualquier momento que deseen consultar investigaciones referentes al tema de diagnóstico y estrategias de comunicación.



2.10 Recursos Humanos

Tabla 13.

Escuela de Ciencias de la Comunicación USAC	Unidad académica de la Universidad de San Carlos. Establece el EPS como una opción para obtener el título de Licenciatura a los estudiantes con pensum cerrado en dicha carrera,
Coordinación EPS	Dr. José Torres y Máster Evelin Morazán encargados de coordinar todas las fases del EPS. También brindaron asesoría a la estudiante de EPS.
Máster Evelin Hernández	Supervisora y encargada de brindar asesoría a la estudiante de EPS
Licenciada Krista Ramírez	Supervisora y encargada de brindar asesoría a la estudiante de EPS
Sr. William Botzotz	Supervisor de parte de la Municipalidad. Fue la persona encargada de dar el visto bueno a la estrategia elaborada por la estudiante de EPS.
Sr. Jorge Ortiz	Encargado del departamento de Relaciones Públicas y crear el contenido publicado en las redes sociales: Facebook e Instagram
Sr. Marco Vinicio Muñoz	Encargado de la página web.
Srta. Viviana Lara y Gudiel Sequén	Encargada y asistente respectivamente del departamento de Recursos Humanos.
Estudiante de EPS	Se encargará de planificar la estrategia en base a los resultados del diagnóstico. Encargada de elaborar: Manual organizacional del departamento de comunicación. Manual de identidad institucional. Optimización de los perfiles de redes sociales: Facebook, Instagram y página web, y contenido para publicar. Cartelera para comunicación interna. Reorganización de la cartelera informativa para el público externo. Material para promover la cultura organizacional en los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia



2.11 Área geográfica de acción

Edificio Municipal y principales sedes:

Edificio Municipal: 4ta avenida 2-35 zona 1

Oficina PMT: Final Séptima Avenida entre séptima calle Zona 2

Oficinas Aldea San Miguel: 3a Calle 6 - 10 Zona 5, Aldea San Miguel Morazán

Municipio de El Tejar, incluyendo sus tres colonias, dos aldeas y sus 12 cantones.

2.12 Cuadro comparativo de la estrategia

Tabla 14.

Actividad o producto comunicacional	Objetivos específicos	Presupuesto	Recurso humano	Área geográfica de impacto	Beneficiarios	Fecha de ejecución
Manual organizacional de funciones de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango	Planificar estratégicamente los procesos de comunicación interna y externa	Q850	Estudiante de EPS.	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.	Colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.	Tercera semana de Julio
Manual de identidad corporativa	Estandarizar la identidad visual en todos los productos de comunicación elaborados por la institución.	Q750	Estudiante de EPS.	Municipalidad de El Tejar, sus distintas oficinas o sedes. Municipio de El Tejar.	Colaboradores, vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.	Cuarta semana de Julio



Carteleros en las sedes municipales principales	Planificar estratégicamente los procesos de comunicación interna y externa. Estandarizar la identidad visual en todos los productos de comunicación elaborados por la institución.	Las impresiones de los oficios y circulares informativas se imprimen en la dependencia de Relaciones Públicas. Aporte de la Municipalidad .	Estudiante de EPS, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Relaciones Públicas	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.	Colaboradores administrativos y de campo de la Municipalidad	Quinta semana de Julio
Afiches que promuevan una cultura organizacional en la Municipalidad	Fomentar la cultura organizacional en los colaboradores, al reforzar los elementos de la filosofía institucional.	Q1365	Estudiante de EPS, Departamento de Recursos Humanos	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.	Directo: Colaboradores. Indirecto: vecinos	Primera semana de Agosto
Capacitaciones Sobre cultura organizacional	Fomentar la cultura organizacional en los colaboradores, al reforzar los elementos de la filosofía institucional.	Q400 cada sesión con 20 colaboradores	Estudiante de EPS. departamento de Recursos Humanos	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.	Directo: Colaboradores. Indirecto: vecinos	Primera semana de Agosto
Capacitaciones sobre la gestión de medios digitales	Planificar estratégicamente los procesos de comunicación	Q3040	Estudiante de EPS.	Municipio de El Tejar	Vecinos	Segunda semana de Agosto



	interna y externa. Definir procesos para analizar y medir los procesos de comunicación interna y externa.					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.



2.13 Cronograma del plan de comunicación

Tabla 15.

Descripción	Julio					Agosto					Septiembre				Octubre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	
Manual organizacional del Departamento de Comunicación																			
Elaboración del manual																			
Manual de identidad institucional																			
Elaboración del manual																			
Carteleros informativos																			
Reorganización de la cartelera informativa del edificio municipal, para el público interno: colaboradores																			
Implementación de las carteleros en las sedes municipales con mayor concentración de colaboradores																			
Reorganización de la cartelera informativa del edificio municipal para el público externo: vecinos																			
Afiches para fortalecer la cultura organizacional																			
Planeación del mensaje principal de los afiches																			
Elaboración de los artes																			
Publicación del primer afiche: Misión y Visión																			
Capacitación transversal sobre cultura organizacional																			
Publicación del segundo afiche: Objetivos institucionales																			
Capacitación transversal sobre cultura organizacional																			



Descripción	Julio					Agosto					Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Publicación del tercer afiche: Valores institucionales																		
Capacitación transversal sobre cultura organizacional																		
Capacitaciones sobre gestión de medios digitales																		
Optimización de los perfiles de redes sociales: Facebook e Instagram																		
Elaboración de calendario de publicaciones semanales																		
Curación y redacción de contenido																		
Posicionamiento a través de <i>hashtags</i>																		
Procesos medir engagement y audiencia																		

Elaboración propia, 2021



Capítulo 3

Ejecución de la Estrategia

3. Informes de la ejecución

3.1 Ejecución 1: Formación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar. (Sin aprobar)

Tabla 16.

Formación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.	
Objetivo de la actividad:	Contar con una dependencia dentro del organigrama de la Municipalidad encargada de planificar, medir y controlar la comunicación interna y externa.
Medio	El día 16 de agosto de 2021 la estudiante de EPS tuvo una reunión con el supervisor de la institución, el Secretario Municipal, William Botzotz. En dicha cita, se presentó el manual organizacional, el Secretario expresó la importancia de contar con un departamento de comunicación y personal con las competencias necesarias para cubrir las necesidades de comunicación de la institución. Sin embargo, quien toma las decisiones finales es el Alcalde, por lo que se hizo la entrega del manual para su respectiva evaluación y aprobación.
Área geográfica de impacto:	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.
Presupuesto en esta acción:	Q850

Elaboración propia, 2021.



3.1.1 Comprobante del material:

A continuación, se adjunta una captura de pantalla del organigrama propuesto para el Departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

Diagrama de puestos

Figura 43.



Fuente: Elaboración propia, 2021.



3.2 Ejecución 2: Establecer la identidad visual de la Municipalidad. (Sin aprobar)

Tabla 17.

Establecer la identidad visual de la Municipalidad	
Objetivo de la actividad:	<p>Contar con una identidad visual que transmita la personalidad de la institución (filosofía); en todos los productos de comunicación interna, externa y elementos relacionados a la institución.</p> <p>La institución actualmente utiliza un escudo como logotipo. Sin embargo, al ser una superposición de imágenes fue imposible establecer una línea gráfica con todos los elementos que ésta implica. Por lo que se propuso conservar el escudo como identidad del Municipio y se elaboró el manual a partir de un elemento gráfico que la Municipalidad tiene en su página web.</p>
Medio	<p>El día 16 de agosto de 2021 la estudiante de EPS tuvo una reunión con el supervisor de la institución, el Secretario Municipal, William Botzotz. En dicha cita, se presentó el manual de identidad institucional. El Secretario estuvo de acuerdo con que la corporación actual cuente con una identidad visual específica. De esa manera pueden posicionar y dejar un legado del trabajo realizado durante su período administrativo. Sin embargo, quien toma las decisiones finales es el Alcalde, por lo que se hizo la entrega del manual para su respectiva evaluación y aprobación.</p>
Área geográfica de impacto:	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.



Presupuesto en esta acción:	Q750
-----------------------------	------

Elaboración propia, 2021

3.2.1 Comprobante del material:

A continuación, la captura de pantalla del logotipo propuesto para la corporación 2020-2024 de la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango.

Figura 44.

Logotipo propuesto para la corporación actual de la Municipalidad de El Tejar



Fuente: Elaboración propia, 2021



3.3 Ejecución 3: Descentralización de información para el público interno de la Municipalidad (colaboradores). (Sin aprobar)

Tabla 18.

Descentralización de información para el público interno de la Municipalidad (colaboradores)	
Objetivo de la actividad:	Permitir que los colaboradores tengan acceso a la información oficial que viene de otras dependencias o el Consejo Municipal. De esa manera se evitará los rumores.
Medio	<p>El día 16 de agosto de 2021 la estudiante de EPS tuvo una reunión con el supervisor de la institución, el Secretario Municipal, William Botzotz. En dicha cita, se presentó material gráfico acorde a la nueva identidad visual propuesta. El material reemplazaría el existente, elaborado por la institución.</p> <p>La temática de los artes es variada de acuerdo al contexto en el que se encuentra el municipio: medidas preventivas contra el covid-19 y el tarifario de ornato. Los artes gráficos deben ser distribuidos en el edificio municipal y las principales sedes. Debido a que el manual de identidad continua en evaluación el material no ha sido distribuido.</p> <p>El material donado por otras instituciones también debe ser redistribuido de una manera más estética.</p>
Área geográfica de impacto:	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.
Presupuesto en esta acción:	Las impresiones de los oficios y circulares informativas se imprimen en la dependencia de Relaciones Públicas.

Elaboración propia, 2021.



3.3.1 Comprobante del material:

A continuación, se adjunta uno de los afiches elaborados con información preventiva contra el Covid-19.

Figura 45.

Afiche informativo



Fuente: Elaboración propia, 2021.



3.4 Ejecución 4: Fortalecimiento de la cultura organizacional. (Sin aprobar)

Tabla 19.

Fortalecimiento de la cultura organizacional	
Objetivo de la actividad:	Promover la cultura organizacional en todos los colaboradores de la institución. Fortalecer las relaciones laborales entre colaboradores y fomentar el sentido de pertenencia a la institución. Indirectamente también tendrá un impacto positivo en el servicio brindado a la comuna.
Medio	El día 16 de agosto de 2021 la estudiante de EPS tuvo una reunión con el supervisor de la institución, el Secretario Municipal, William Botzotz. En dicha cita, se presentó material gráfico acorde a la nueva identidad visual propuesta. Se realizó un afiche con los objetivos institucionales, uno con la misión y visión y uno por cada uno de los valores. Los afiches deben ser distribuidos en el edificio municipal y las principales sedes. El material gráfico debe ser reforzado con capacitaciones mensuales, cada una de ellas se tratará uno de los elementos de la filosofía institucional. Debido a que el manual de identidad continua en evaluación el material no ha sido distribuido.
Área geográfica de impacto:	Municipalidad de El Tejar y sus distintas oficinas o sedes.
Presupuesto en esta acción:	Afiches: Q1365 Capacitaciones: Q4000

Elaboración propia, 2021.



3.4.1 Comprobante del material:

A continuación, uno de los afiches realizados para promover la cultura organizacional.

Figura 46.

Afiche para fortalecer la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2021



3.5 Ejecución 5: Contenido digital que promueva la interacción y participación ciudadana.

Tabla 20.

Contenido digital que promueva la interacción y participación ciudadana.	
Objetivo de la actividad:	Conectar el elemento de participación ciudadana, presente en varios elementos de la filosofía de la institución, con el contenido difundido en las plataformas digitales.
Medio	<p>El 24 de agosto la estudiante de EPS realizó capacitaciones sobre curación y redacción de contenido con el Sr. Marco Muñoz, encargado del mantenimiento de la página web. La capacitación duró dos horas.</p> <p>Ese mismo día también se impartió capacitaciones sobre curación y redacción de contenido, búsqueda de hashtags, y calendario de publicaciones al Sr. Jorge Ortiz encargado de las redes sociales de la institución, Facebook e Instagram.</p> <p>La capacitación duró hora y media. Debido a que el Sr. Jorge debía atender una solicitud de otra dependencia, quedó pendiente el tema de elaboración de auditorías.</p>
Área geográfica de impacto:	Municipio de El Tejar Chimaltenango
Presupuesto en esta acción:	Q2940

Elaboración propia, 2021



3.5.1 Comprobante del material:

A continuación, se adjuntan fotografías de las capacitaciones realizadas.

Figura 47.

Capacitación impartida al encargado de la página web



Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 48.

Capacitación impartida al encargado de las redes sociales



Fuente: Elaboración propia, 2021



3.6 Actividades y calendarización

Tabla 21.

Descripción	Febrero				Marzo					Abril					Mayo				Junio				Julio				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Semana Propedéutica	■	■																									
Elaboración y entrega de informes de la Fase Propedéutica, más investigación de campo inicial.		■	■																								
Entrega de carta para la institución						■	■	■																			
Proceso de entrega papelería de EPS para completar inscripción						■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Elaboración de la Evaluación Diagnóstica de Comunicación						■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Observación																											
Entrevistas																											
Encuestas																											
Elaboración y entrega de Plan Estratégico de Comunicación																											
Elaboración de las estrategias																											
Presentación de las propuestas al supervisor de la institución																											



Descripción	Julio					Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Ejecución del Plan-Estratégico de Comunicación																				
Elaboración del Manual organizacional del Departamento de Comunicación																				
Elaboración del Manual de identidad institucional																				
Elaboración del material informativo de la Municipalidad con la identidad visual propuesta por la estudiante de EPS																				
Elaboración de Afiches para fortalecer la Cultura Organizacional en la Municipalidad de El Tejar																				
Capacitaciones a las personas encargadas de los medios digitales en la Municipalidad de El Tejar.																				
Elaboración de una guía de apoyo en base a la retroalimentación obtenida en las capacitaciones impartidas.																				
Entrega del material elaborado al Supervisor, Secretario Municipal, para su evaluación y aprobación																				
Presentación y revisión del borrador del informe final																				
Elaboración del informe final																				



Descripción	Julio					Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Evaluación individual (examen privado)																				
Entrega de informe digital y escrito con copias de correo de entrega a bibliotecas, según Normativo.																				
Finalización del EPS de Licenciatura																				
Graduación																				

Elaboración propia, 2021.



Conclusiones

- El proceso de comunicación es dinámico e interactivo. Muchas empresas suelen establecer sistemas de información más de no comunicación. La Municipalidad de El Tejar utiliza los medios digitales como medios de información, no hay seguimiento los comentarios y opiniones realizados por los vecinos. En tiempos de Covid-19, la participación ciudadana se da a través de las redes sociales y el municipio de El Tejar no es la excepción.
- Un enfoque estratégico a la comunicación permite que el mensaje a transmitir sea elaborado de acuerdo a cada grupo objetivo, se establezcan los canales más idóneos y se definan los instrumentos de medición. Y lo más importante que se permita la retroalimentación para que desarrollen procesos de comunicación como tal.
- La identidad visual contribuye a posicionar la institución en sus grupos objetivos y sector donde se desenvuelve. Para lograr ese objetivo el logotipo debe ser fácil de recordar y ser utilizado en todos los elementos relacionados a la institución.
- El primer grupo objetivo de una empresa son sus colaboradores, quienes muchas veces son relegados a un segundo plano. Las actividades integradoras y campañas de cultura organizacional permite crear un sentido de pertenencia convirtiendo a los colaboradores en los primeros promotores de la institución.
- La tecnología ofrece diversas herramientas gratuitas y de pago que facilitan medir el impacto y efectividad de los mensajes emitidos por la institución en los medios digitales. Así mismo permite establecer nuevas direcciones que deben ser tomadas en cuenta para fortalecer las estrategias de comunicación de la Municipalidad.
- Para cumplir con los objetivos de comunicación y consecuentemente los operacionales, la Municipalidad debe contar con el personal necesario capacitado en comunicación estratégica, medios digitales y tradicionales, redacción, relaciones públicas, herramientas técnicas de soporte como programas de edición, entre otros. Las personas encargadas del departamento de Relaciones Públicas y de la página *web* poseen conocimiento empírico, que no alcanza a cubrir todas las necesidades de comunicación de la institución.



Recomendaciones

- Ejecutar el manual de identidad institucional para mantener una identidad visual homogénea en todos los elementos visuales y comunicacionales. El Secretario Municipal, indicó que la aprobación de un nuevo logotipo no solo depende del Consejo Municipal sino que también del INFOM (Instituto Nacional de Fomento Municipal) y la ANAM (Asociación Nacional de Municipalidades). Sin embargo, la identidad institucional que se propone es para la corporación municipal actual, tal como el gobierno central establece su identidad visual en cada mandato. De esa manera se posicionará en la mente de los grupos objetivos las obras, programas ejecutados y gestión en general.
- Elaborar manuales organizacionales, de contratación y selección de personal, con el objetivo de tener un marco de referencia operacional a nivel departamental e institucional. De esa manera el departamento de Recursos Humanos podrá gestionar los recursos y talento humano de la Municipalidad y desarrollar la carrera de sus colaboradores alineando sus ambiciones profesionales individuales con la consecución de los objetivos de la institución.
- Realizar entre una y dos encuestas anuales para diagnosticar y evaluar el clima laboral en la institución. La encuesta debe ser realizada a todos los colaboradores tanto administrativos como de campo, debido al contexto en el que cada uno de ellos realiza sus labores diarias, proveerán retroalimentación desde varios puntos de vista que serán importantes para planificar acciones futuras para promover la cultura organizacional.
- Elaborar un manual de gestión de crisis para darle el tratamiento debido a las situaciones que puedan poner en peligro la reputación de la institución y la relaciones con sus respectivos grupos objetivos. Varios de las declaraciones realizadas por Municipalidad en medios de comunicación, por ejemplo, la toma del bosque de Tzanjuyú por un grupo de vecinos, tienen un tono confrontativo y acusador. Estas acciones provocan un impacto negativo en los vecinos, genera rechazo y división entre ellos.



Referencias

Aced, C. Arocas, M. Miquel, S. (2021) *Manual de Comunicación Interna*. España. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. Introducción a la teoría y a la práctica. Argentina. El ateneo.

Bic Galicia. (s.f.) *Cómo elaborar un plan de comunicación*. *Manuales Prácticos de la PYME*. Galicia, España.

Briancon, M. (2007) *La importancia de la gestión profesional de la imagen corporativa*. Bolivia. Punto Cero.

Camey, J. (2012). *Informe del estudio de la comunidad*. El Tejar, Chimaltenango. Comité Nacional de Alfabetización CONALFA.

Congreso de la República de Guatemala (2002) *Código Municipal, Decreto 12-2002*. Guatemala.

Enz, A. (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Comunia, Asociación Civil.

Fernández, C. (1986) *Comunicación humana: Ciencia social*. México. Editorial McGraw Hill.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2007) *Guía técnica para evaluar y actualizar manuales de organización específicos*.

Linares, L., Hidalgo, E. (2013). *Diccionario municipal de Guatemala*. Guatemala. Fundación Konrad Adenauer.



Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid. Editorial Dykinson S.L.

Piloña, A. (2016). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala. GP Editores.

Prieto D. (1985) *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades*. Quito. Editorial Belén.

Sánchez-Tabernerero, A. (s.f.) *Dirección estratégica de empresas de Comunicación*. Cátedra. Signo e imagen.

Santos, D. (2012) *Fundamentos de la comunicación*. México. Red Tercer Milenio S.C.

Secretaría de la Contraloría General. (2004) *Guía para la elaboración de manuales de organización*. Estado de Sonora, México.



E grafías

Arias, I. (2019) *Comunicación estratégica y táctica: el cómo y el con qué*. Recuperado 26 de mayo de 2021. <https://morpho.com.mx/comunicacion-estrategica-y-tactica-el-como-y-el-con-que>

Bonilla, P. (2021, 09 de marzo). *7 Métodos para medir la cultura organizacional de tu empresa*. Recuperado 30 de junio de 2021. <https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional/metodos-medir-cultura-organizacional/>

Comunicologos.com. (s.f). *Diagnóstico Comunicacional*. Recuperado: 31 de marzo 2021. <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/diagn%C3%B3stico-comunicacional/>

Diaz, M. (2016, 14 de diciembre). *¡Alto ahí! ¿Es momento de actualizar la imagen corporativa?* Recuperado 01 de julio de 2021. <https://www.fuegoyamana.com/blog/actualizar-la-imagen-corporativa/>

Event Think. (2020). *¿Cómo sería la estructura de un equipo de comunicación y marketing de contenidos?* Recuperado 28 de junio de 2021. <https://eventthink.es/como-seria-la-estructura-de-un-equipo-de-comunicacion-y-marketing-de-contenidos/>

Gerens, Escuela de Posgrado. (2016) *¿Qué indicadores usar en Comunicación?* Recuperado 01 de julio de 2021. <https://gerens.pe/blog/indicadores-de-comunicacion/>

González, P. (2018, 3 de julio). *Tipos de ruido en la comunicación humana*. Recuperado 25 de marzo. <https://www.monografias.com/docs/El-Contexto-Cultural-De-La-Comunicaci%C3%B3n-F3VEWATFC8G2Y>

Instituto Nacional de Estadística INE. (2018). *Censo poblacional*. Recuperado 05 de abril de 2021 <https://www.censopoblacion.gt/graficas>



Liderlogo. (2019). *Cuando rediseñar la identidad corporativa*. Recuperado 01 de julio de 2021. <https://blog.liderlogo.com/cuando-redisenar-la-identidad-corporativa/>

López, A. (2018, 19 de noviembre) *Hacia un nuevo modelo de comunicación en las administraciones públicas*. Recuperado 2 de junio de 2021. <https://amalialopezacera.com/nuevo-modelo-de-comunicacion-administraciones-publicas/>

López, A. (2019, 22 de marzo) *Funciones del departamento de comunicación de una administración pública*. Recuperado 7 de mayo de 2021. <https://amalialopezacera.com/funciones-del-departamento-de-comunicacion-de-una-administracion-publica/>

López, P. (2018, 27 de marzo) *30 preguntas poderosas para evaluar la cultura empresarial*. Recuperado 30 de junio de 2021. <https://es.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-1%C3%B3pez>

Marketing Insider Review. (s.f.) *Funciones de un departamento de comunicación corporativa*. Recuperado 12 de mayo 2021. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-papel-del-area-de-comunicacion-en-la-organizacion/>

Mesa, J. (2017, 27 de febrero). *La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo*. Recuperado 27 de marzo 2021. <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

Parra, S. (s.f.) *Cómo hacer un manual de identidad corporativa*. Recuperado 22 de junio de 2021. <https://blog.hubspot.es/marketing/branding-e-identidad-corporativa-guias-de-estilo>

Ríos, M. (s.f.). *Conferencia Imagen Institucional*. Recuperado 05 de abril de 2021. <https://es.scribd.com/doc/15909907/IMAGEN-INSTITUCIONAL>



Rodríguez, I. (2005, 17 de febrero). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado 05 de abril de 2021. <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Roviera, J. (2015, 26 de febrero). *¿Tú qué tienes, stakeholders o público objetivo?* Recuperado 31 de mayo de 2021. <https://cooperativademarketing.wordpress.com/2015/02/26/del-client-potencial-a-moltes-audiencies-objectiu/>

Sordo, A. (2020, 10 de septiembre). *8 estrategias de comunicación empresarial que debes conocer*. Recuperado 25 de mayo de 2021. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-comunicacion>

Universidad de las Américas. (2021) *Qué es y no es un DirCom*. Recuperado 21 de mayo 2021. <https://blog.liderazgo.ec/>

Universidad ESAN. (2016, 13 de septiembre) *El papel del área de comunicación en la organización*. Recuperado 11 de mayo de 2021. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-papel-del-area-de-comunicacion-en-la-organizacion/>



IV. Anexos

Anexo 1

Fanpage



Municipalidad de El Tejar

Funcionario del gobierno

Enviar mensaje

Inicio Opiniones Vídeos Fotos Ver más ▾

Te gusta



Entrega del proyecto Conservación Alcantarillado Pluvial (pozos de absorción) Colonia El calvario, El Tejar Chimaltenango.

👉 EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO... Ver más



👍👏 73

10 comentarios • 9 veces compartido



Municipalidad de El Tejar

2 d • 🌐

🚨 AVISO IMPORTANTE 🚨

👉 EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO 👉

Alcalde, Corporación y Equipo de Trabajo 2020-2024



MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

ALCALDE, CORPORACIÓN Y EQUIPO DE TRABAJO 2020-2024

¡AVISO!

A LA POBLACIÓN DE EL TEJAR SE LE INFORMA

EL DÍA SÁBADO 01 DE MAYO NO HABRÁ RECOLECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS A TRAVÉS DEL TREN DE ASEO MUNICIPAL, POR MOTIVO DE ASUETO DEL DÍA DEL TRABAJO.

ADJUNTAMOS LOS SECTORES POR EL CUAL NO SE ESTARÁ RECOLECTANDO.

- COLONIA 20 DE OCTUBRE
- CASCO URBANO DEL MUNICIPIO
- PARQUE CENTRAL
- ORILLA DE LA CARRETERA
- SECTOR PARVULITOS NO. 1
- CENTRO DE SALUD A LLEGAR A LA PILA COLORADA, PARA CRUZAR HASTA EL SUPER DEL BARRIO

AGRADECEMOS SU COMPRENSIÓN...

👉 Usa de mascarilla 📞 Llamado de masas 📱 Distanciamiento social

#AmamosElTejarDesdeCasa



👍 28

6 comentarios • 1 vez compartido



Anexo 2

Perfil de Instagram

← **muni_eltejar** ⋮



170 Publicaci... **760** Seguidor... **626** Seguidos

Municipalidad De El Tejar
El Tejar Chimaltenango
Gobierno Municipal 2020-2024
El Tejar está cambiando 🇳🇶
Ver traducción

Seguir Mensaje ▾



← **muni_eltejar** ⋮



Les gusta a **marilumunoz49** y otras personas **muni_eltejar** El día de hoy dio inicio el curso de técnicas con chocolate; el cual es coordinado por la Oficina Municipal de la Niñez y Adolescencia en conjunto con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - MAGA-

EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO
Alcalde, Corporación y Equipo de Trabajo 2020-2024
9 de abril · Ver traducción

← **muni_eltejar** ⋮



Les gusta a **marilumunoz49** y otras personas **muni_eltejar** FELIZ INICIO DE SEMANA 🇳🇶 #JuntosSaldremosAdelante

EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO
Alcalde, Corporación y Equipo de Trabajo 2020-2024
12 de abril · Ver traducción

← **Publicaciones**

← **muni_eltejar** ⋮



Les gusta a **dulce.argueta.940** y otras personas **muni_eltejar** Entrega del proyecto Conservación Alcantarillado Pluvial (pozos de absorción) Colonia El calvario, El Tejar Chimaltenango.

EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO
Alcalde, Corporación y Equipo de Trabajo 2020-2024
Hace 1 día · Ver traducción



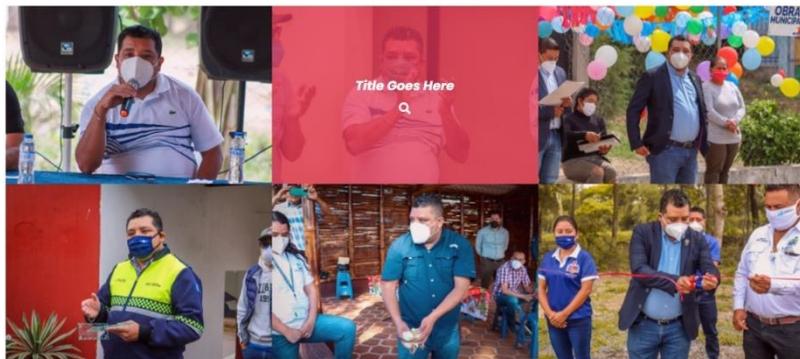
Anexo 3

Página Web



Constitución

Inicio | Alcaldía | Transparencia | Servicios | Contactenos | Tzanjuyu
Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango Gutener Business Theme by Keon Themes





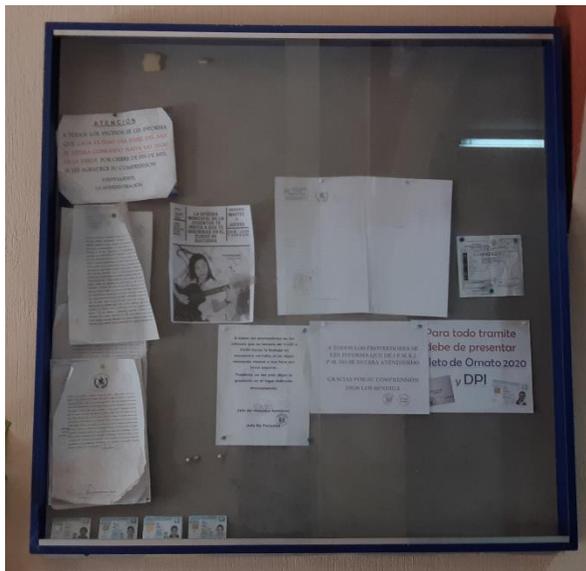
Anexo 4

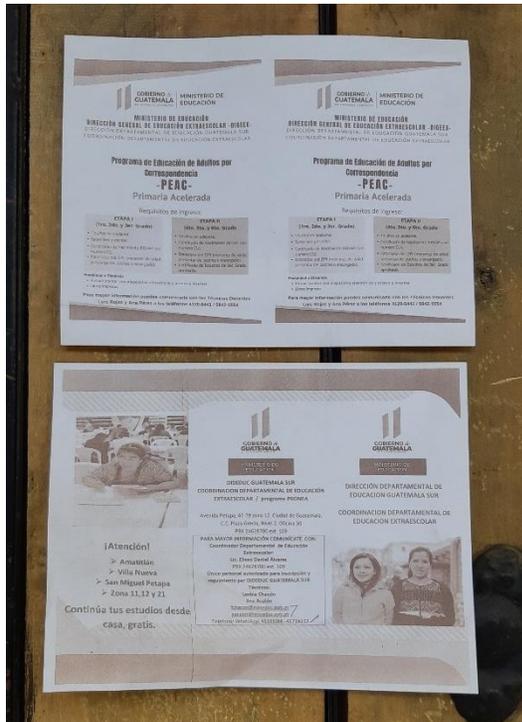
Mantas Vinificas



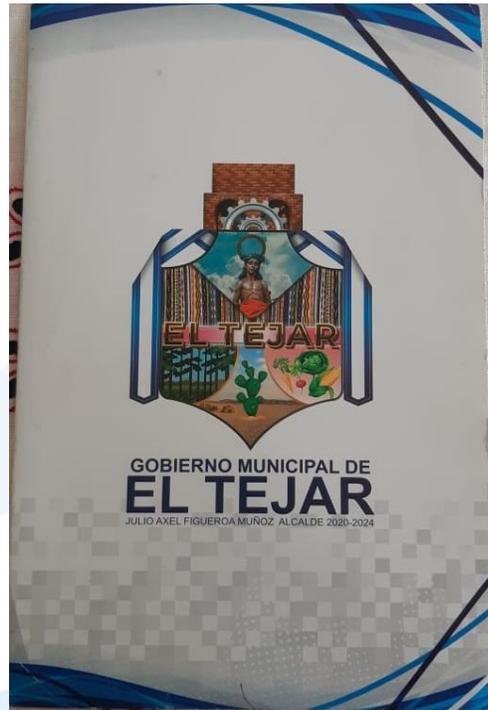
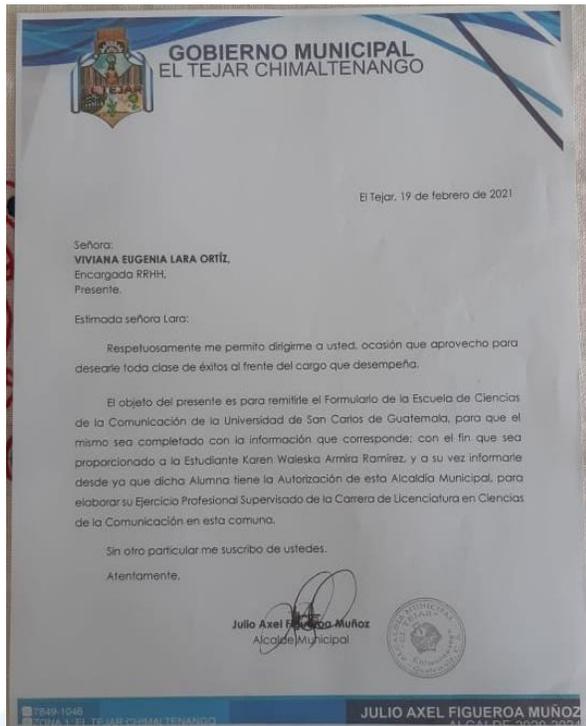
Anexo 5

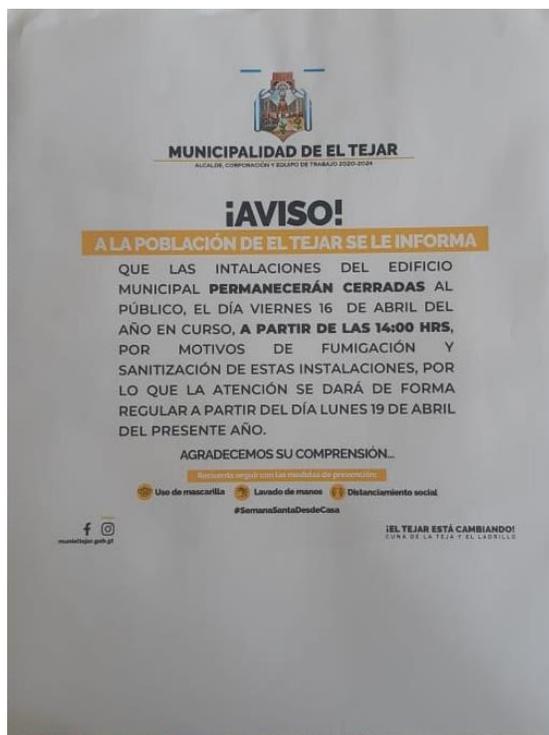
Material interno elaborado por la institución y afiches de otras instituciones





Anexo 6
Hojas y folders membretados





Anexo 7

Guía de Observación

Guía de observación

Observador: Karen Armira

Fecha: 12 y 13 de abril de 2021

I. Comunicación Institucional

	Sí	No
¿Tiene visión?		
¿Tiene misión?		
¿La institución tiene valores institucionales?		
¿Tiene establecidos objetivos institucionales?		
¿Tiene manual de		



organización?		
¿Tiene manual de identidad corporativa?		
¿Tiene manual de gestión de crisis?		
¿Tiene manual de salud ocupacional?		

¿Posee algún otro tipo de manual organizacional?

¿Los manuales están a la disponibilidad de todos los empleados?

Observaciones sobre los manuales

II. Dirección de Comunicación

	Observaciones
Plan de comunicación	

III. Comunicación Organizacional

Canales/medios de información interna	Sí	No
Intranet		
Teletrabajo		
Boletines		
Revista		
Cartelera		
Posters		
Videos		
Pantallas		
Manuales		



Cartas		
Reportes		
Informes		
Publicaciones en grupos cerrados de redes sociales		
Chats		
Correo electrónico		

¿Existe algún otro canal de información interna?

Observaciones

Medios de comunicación interna	Sí	No	Frecuencia
Reuniones			
Entrevistas			
Comités			
Talleres			
Webinars			
Capacitaciones			
Convenciones			
Celebraciones			

¿Existe algún otro canal de comunicación interna?

Observaciones

Procesos de comunicación

Autoridades a empleados	
Interdependencias	
Entre jefe de dependencia y colaboradores a	



cargo	
Entre empleados	

Observaciones:

Contenido de la comunicación interna

Diseño

Colores

Forma

Audio

Texto



Imagen

Temas

Agenda

Infraestructura

Recepción	
Limpieza	
Estado de las instalaciones	



Lugares de trabajo	
Equipo de trabajo	

Observaciones:

IV. Relaciones Públicas

Capacitaciones	
Reuniones	
Congresos	
Ferias	
Exposiciones	
Gestión de sugerencias	
Eventos	
Otros	



--	--

Observaciones:

Imagen Institucional

Uniforme	
Identificación de los empleados	
Discurso para contestar teléfonos	
Formato para redactar y contestar correos	
Formato para redactar correspondencia interna y externa	
Arquitectura del edificio	
Color de los vehículos	
Otro	

Observaciones

Comunicación Externa

¿Tiene página web?	
¿Tiene redes sociales?	
¿Realiza publicidad en redes sociales?	
¿Qué redes sociales tiene?	
¿Pauta en algún medio de comunicación masiva o alternativo?	
¿Tiene algún blog?	



Foliales	
Otros	

Auditoría de Medios Digitales:

V. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Acciones planificadas de RSE

Anexo 8

Auditoría de Medios Digitales

Auditoría de Instagram

TIPO DE CUENTA	
Cuenta personal	sí
Cuenta empresa	No
BIOGRAFÍA	
Nombre	ok
N.º de publicaciones	148
Seguidores	744
Siguiendo	614
Nombre de usuario	ok
Categoría	No tiene
Texto en biografía	Optimizar
Link a web	No
Ubicación	No
CONTACTAR	



WhatsApp	No
Llamar	No
Correo electrónico	No
BOTONES DE LLAMADA A LA ACCIÓN	
Pedir comida	No tiene
Tarjetas regalo	No tiene
Reservar	No tiene

HISTORIAS	
Historia actual activa	No tiene
Historias destacadas	No tiene
Portadas	No tiene
Títulos	No tiene
Contenido	No tiene
PRESTACIONES	



Galería	sí
Reels	No tiene
IGTV	No tiene
Guías	No tiene
Tienda	No tiene
Filtros	No tiene
Etiquetas	No tiene



GALERÍA	
Estética general	Aceptable, solo que hubo cambios de colores en las publicaciones
Calidad de imágenes	ok
Calidad de textos	mejorable, no hay llamado a la interacción de los vecinos e internautas
Hashtags	no usa
Engagement: likes	bajo
Engagement: comentarios	no tienen
Contenido:	
frases motivacionales para los lunes	
obras	
proyectos RSE	
informativas: de nuevos cursos, información general sobre asuetos, fumigaciones, etc.	
El día de...	
no hay vídeos, solo imágenes	
El número de publicaciones semanales varía entre 7 a 5.	

Auditoría de Facebook

FACEBOOK	
	MI CLIENTE
N.º DE FANS	8570
N.º DE SEGUIDORES	9289



INFORMACIÓN	Falta información de la institución. Se recomienda optimizar
CATEGORÍA	incorrecta: optimizar. Organización gubernamental
CUENTA DE EMPRESA	sí
FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN	días con hasta 5 publicaciones
CALIDAD DEL CONTENIDO	mejorable
CALIDAD DE IMAGEN	ok
CALIDAD DE TEXTO	tiene faltas de ortografía, se recomienda usar hashtags y etiquetar a las instituciones con las que colaboran.
ENGAGEMENT	medio/no hay seguimiento a los comentarios negativos
CAMPAÑAS ACTIVAS	
Foto de perfil	ok
Portada	ok
Nombre	ok
Usuario	no tiene
¿Es fan Page o perfil personal?	fan Page
Tipo de contenido	motivacional, obras, agenda municipal (actividades que el concejo o el alcalde realiza), notas de duelo.
Comentarios adicionales:	sí tienen videos e imágenes. Pero no hay tráfico a la página web



Auditoría de Página web

WEB	
Botones sociales (¿Tiene? ¿Funcionan?)	No funcionan para redirigir a los perfiles de las distintas redes sociales de la Municipalidad, en cambio lo que hace es compartir el enlace de la página web en las redes sociales de la persona que está consultando la página web. Hay botones para redes que la institución no tiene. Mientras que no hay botón para enlazar al perfil de Instagram.
¿Escriben artículos en el blog? ¿Tienen blog?	los artículos, no son solo tiene una línea de redacción. Tiene más texto las publicaciones de Facebook.
¿Estéticamente?	mala, la página está incompleta. Utiliza colores distintos de las otras redes sociales y de los utilizados en comunicación dentro de la institución.
¿Íconos sociales?	Sí tiene
¿Artículos para posicionar?	No tiene

Anexo 9

Guía de Entrevistas

Entrevista No. 1

Nombre: Viviana Eugenia Lara Ortiz

Cargo: Encargada de Recursos Humanos

Fecha: 21 de abril 2021

¿Cuáles son sus funciones del departamento?



¿Con que dependencias tiene más relación?

¿Qué canales utiliza para comunicarse con otras dependencias?

¿Cuál es su proceso de distribución de las circulares con información de interés general para los empleados?

En entrevista con el señor secretario, él comentaba que la manera de obtener la retroalimentación de los colaboradores respecto a las circulares que se le mandan es que ellos firman dicha circular.

¿Llevan el registro de las personas que han confirmado recibir la información?

¿Manejan algún tipo de programas de incentivo para los colaboradores?

¿Planifican actividades de convivencia o integración con los colaboradores?

¿Con qué frecuencia?

¿Planifican talleres o realizan material para difundir la filosofía de la empresa en los colaboradores?

Me podría platicar cual es el proceso de planeación de las distintas capacitaciones que se le brindan a los empleados.

¿Manejan algún buzón de sugerencias para los colaboradores de la institución?

¿Considera que existen limitaciones ha tenido que enfrentar en cuanto al desempeño de su trabajo?

¿A nivel departamental realizan FODA?

¿Con qué frecuencia?

Debilidades y fortalezas que tiene el departamento

A su criterio cuáles son los medios menos indicados para comunicarse al interior de esta oficina o con otras.

Con base a la experiencia, ¿qué debería mejorarse o fortalecerse en materia de comunicación interna?

Entrevista No. 2

Nombre: Jorge Daniel Estuardo Ortiz Guevara

Cargo: Encargado de Relaciones Públicas

Fecha: 21 de abril de 2021

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?



¿Cuáles son sus funciones dentro del departamento?

¿Elabora algún plan estratégico de comunicación?

¿Cuenta con un presupuesto fijo para desarrollar las distintas actividades del departamento?

¿Con que dependencias tiene más relación?

¿Qué canales utiliza para comunicarse con los demás departamentos?

¿Efectúan reuniones de trabajo constantes con otros departamentos para proporcionarle la información que se debe difundir?

¿Con qué frecuencia?

En situación de crisis de comunicación ¿tienen un plan para actuar?

¿Cómo planifica el contenido que se publica en las redes sociales de la institución?

¿Qué material elabora para la comunicación interna entre los empleados?

¿Qué medios utiliza?

¿Qué limitaciones ha tenido que enfrentar en cuanto al desempeño de su trabajo?

¿Quién se encarga de la página web?

Que tan importante son las redes sociales

¿Cómo describiría su rutina de trabajo?

¿Cuenta con el equipo necesario para realizar sus labores?

A su criterio cuáles son los medios menos indicados para comunicarse al interior de esta oficina o con otras.

Y los medios menos adecuados para comunicarse con la población

¿Realiza auditorias para medir la efectividad del contenido compartido con los públicos externos e internos?

¿A nivel departamental realizan FODA?

¿Con qué frecuencia?

Debilidades y fortalezas que tiene el departamento

Con base a la experiencia, ¿qué debería mejorarse o fortalecerse en materia de comunicación interna y externa?

Entrevista No. 3

Nombre: William Botzotz



Cargo: Secretario Municipal

Fecha: 16 de abril de 2021

¿Cuáles son las funciones principales de la dependencia de secretaría?

¿Con qué otras dependencias tiene más relación?

¿Qué canales utiliza para comunicarse con otras dependencias?

Cuándo hay información de interés general que debe ser divulgada a todos los empleados de la institución, elaboran circulares ¿Cómo es el proceso de distribución de esas circulares?

¿Existe algún método de recibir la retroalimentación de parte de los empleados que la información quedó clara y que todos la recibieron?

Como la dependencia encargada de organizar, planificar y coordinar las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo ¿Realizan algún plan estratégico de comunicación para divulgar la información de interés colectivo ya sea interno o externo?

¿Cuántas personas o dependencias intervienen en él?

¿En qué fecha más o menos se hace esa planificación?

¿Tiene reuniones periódicas con el departamento de relaciones públicas?

Tengo entendido que ustedes son quienes atienden el teléfono y el correo que está publicado en la página web cuando alguien del exterior llama, ¿Cuántas llamadas o correos atienden al día?

¿Existe algún discurso o “script” predeterminado para atender esas llamadas?

¿Cuentan con algún formato para redactar los correos?

Existe algún buzón de sugerencia para los empleados

¿A nivel departamental realizan FODA?

¿Con qué frecuencia?

Debilidades y fortalezas que tiene el departamento

¿Qué limitaciones ha tenido que enfrentar en cuanto al desempeño de su trabajo?

A su criterio ¿cuáles son los medios menos efectivos para comunicarse internamente?

Con base a la experiencia, ¿qué debería mejorarse o fortalecerse en materia de comunicación interna?

¿Considera que debería mejorar algún aspecto en cuanto a la comunicación interna y externa?



Anexo 10

Cuestionario para encuesta a colaboradores municipales



Encuesta a colaboradores Municipalidad de El Tejar Chimaltenango

Comunicación interna

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

18-30

30-45

30-45

45-60

60- en adelante

1 ¿En que dependencia labora?

Secretaría Municipal

Oficina de acceso a la información

Oficina de relaciones públicas

Dirección de administración financiera integrada municipal

Departamento de informática

Unidad de gestión ambiental municipal

Oficina de la niñez y adolescencia

Oficina de la juventud

Dirección municipal de planificación

Departamento de Agua y Fontanería



Departamento de Agua y Fontanería

- Recursos humanos
- Dirección municipal de la mujer
- Asuntos municipales
- Otro

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?

- 1. 0 a 3 meses
- 2. 3 a 6 meses
- 3. 1 a 3 años
- 4. 3 a 6 años
- 5. 6 a 9 años
- 6. 10 años en adelante

3. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

- Sí
- No
- Un poco

4. ¿Conoce los objetivos institucionales de la Municipalidad?

- Sí
- No
- Un poco

5. ¿De que manera contribuye el trabajo que usted realiza al cumplimiento de la filosofía de la institución? (misión, visión y objetivos)

Texto de respuesta larga

6. ¿Conoce los valores institucionales de la Municipalidad?

- Sí
- No
- Algunos



7. ¿Qué valores institucionales pone en práctica en sus labores diarias?

- Actitud de servicio
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia

8. ¿Qué canales utiliza su superior para comunicarse con usted, dentro de la dependencia en la que labora?

- Boletines
- Cartelera
- Posters

- Circulares/Oficios
- Manuales
- Teléfono
- Personalmente
- Otra...

9. ¿Qué tipo de información le comparte su superior?

Texto de respuesta larga

10. ¿Recibe retroalimentación de parte de su superior?

- Sí
- No



11. ¿Con que frecuencia recibe retroalimentación?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

12. ¿Cómo califica la comunicación con su superior?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

Justifique su respuesta

13. ¿Qué canales utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Texto de respuesta corta

.....

14. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- 1. Excelente
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala

Justifique su respuesta

Texto de respuesta corta

.....



15. ¿Por qué medios se entera de la información de interés general que viene del Consejo Municipal o de otra dependencia?

- Boletines
- Cartelera
- Posters
- Pantallas
- Circulares/Oficio
- Reuniones
- Teléfono
- Personalmente
- Otra...

16. ¿Ha participado en algunas de las siguientes actividades?

- Reuniones
- Talleres
- Comites
- Capacitaciones
- Ninguna

¿Con que frecuencia?

- Diarias
- Semanales
- Quincenal
- Mensual

¿Cuáles son los temas tratados?



17 ¿Ha participado en actividades de convivencia o celebraciones en la institución?

- Sí
- No
- N/A

18 Cuando necesita realizar algún trámite o solicitud dentro de la institución, ¿Cómo califica la atención de parte de recursos humanos?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Pésima Excelente

19 ¿Su opinión es tomada en cuenta por sus superior (es) para mejorar el desempeño laboral dentro de la dependencia donde se desenvuelve?

- Sí
- No

20. En general ¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

21. Alguna sugerencia para mejorar mejorar la comunicación interna

Texto de respuesta corta
.....



Anexo 11

Cuestionario para encuesta a vecinos del Municipio de El Tejar



Encuesta a la población que acude a realizar consultas, trámites y actividades varias a la Municipalidad de El Tejar

Comunicación externa

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

18-30

30-45

45-60

60 en adelante

1. ¿Cuándo fue la última vez que acudió a la Municipalidad?

Texto de respuesta corta

2. El día de hoy ¿Qué tipo de trámite realizó?

Pago de servicios

Consulta

Entrevista con el alcalde



- Entrevista con otra dependencia
- Asistió a cursos o capacitaciones que brinda la Municipalidad
- Programas de ayuda de la Municipalidad
- Clínica Médica
- Otra...

3. ¿Solventó el asunto por el cual acudió a la institución?

- Sí
- No
- N/A

4. ¿Cómo califica su experiencia?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

5. ¿Es fácil ubicarse dentro de las instalaciones?

- Sí
- No
- Un poco

En caso de respuesta negativa justifique su respuesta

Texto de respuesta corta
.....

6. ¿Cómo califica del 1 al 10 las instalaciones de la Municipalidad?



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente									

7. ¿Cómo califica la atención de parte de los empleados de la Municipalidad

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pésima	<input type="radio"/>	Excelente									

8. ¿Por qué medio de comunicación se entera de las distintas labores de la Municipalidad?

- Carteles que se encuentra afuera y dentro de las instalaciones
- Facebook
- Instagram
- Perifoneo
- No me entero de nada
- Otra...

9. Con respecto a las redes sociales, ¿Qué tipo de información es la que más le interesa que se publique?

- No utilizo redes sociales
- Sobre las obras que realiza la Municipalidad
- Información sobre los cursos que se imparten
- Información sobre los servicios que brinda la Municipalidad
- Formación cívica y ciudadana
- Servicio social
- Frases motivacionales e inspiradoras
- Informes periódicos sobre la gestión municipal



Otra...

10. Un elemento fundamental de la filosofía de la institución es la participación ciudadana. En una escala del 1 al 10 ¿Cuánto considera que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta dentro de la agenda de gestión municipal?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nada Bastante

11. ¿Tiene conocimiento de los cursos que se imparte en la Municipalidad?

- Sí
 No
 N/A

¿Ha participado en alguno de ellos?

- Sí
 No

Si su respuesta fue afirmativa en que cursos ha participado

Texto de respuesta corta
.....

12. Pertenece a algún grupo de organización social

- Cooperativa
 COCODE
 Grupos de iglesias
 Alcaldía maya
 Otro
 Ninguno



13. ¿Tiene conocimiento de la Policlínica Municipal?

Sí

No

N/A

Si su respuesta fue afirmativa ¿Ha utilizado los servicio que ofrece la Policlínica municipal?

Sí

No

14 ¿Cómo califica la comunicación de la Municipalidad con la población?

1. Excelente

2. Buena

3. Regular

4. Mala

15. Alguna sugerencia para mejorar la comunicación de la Municipalidad hacia la población

Texto de respuesta larga

Anexo 12

Presentación de los resultados del diagnóstico y propuesta al supervisor de la Municipalidad, el Secretario Municipal William Botzotz





Anexo 13

Presentación Power Point

EPSL 2021
Presentación de resultados y propuesta de comunicación.

Municipalidad de El Tejar Chimaltenango



Objetivos del diagnóstico

Objetivo general
Analizar los procesos de comunicación interna y externa de la Municipalidad de El Tejar

Objetivos específicos

- Describir los procesos de comunicación interna y externa
- Identificar los medios de comunicación utilizado por la Municipalidad para comunicarse con sus colaboradores y vecinos del municipio
- Identificar las debilidades de los procesos de comunicación internos y externos



Diagnóstico

<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none">• Descriptiva• Transversal		<p>Enfoque</p> <p>Mixto</p>
---	---	------------------------------------



Diagnóstico

- Descriptiva: describe un hecho o fenómeno. Utiliza técnicas y métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos que le permite describir el fenómeno lo más específico posible, exponer sus características, dimensiones, formas y relaciones observables.
- Transversal: se define el tiempo en el que se va a recolectar la información para estudiar un fenómeno.
- Al utilizar un enfoque mixto el se pretendía realizar una investigación profunda con el objetivo de obtener una perspectiva integral y amplia de los procesos de comunicación en la Municipalidad e identificar posibles debilidades. De esa manera se podrá proponer soluciones adecuadas a los problemas detectados.

Instrumentos de Investigación aplicados

- Observación
- Entrevistas
- Encuestas

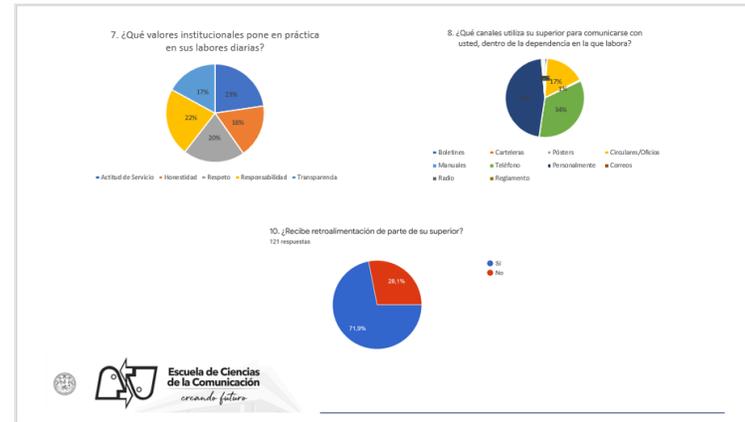
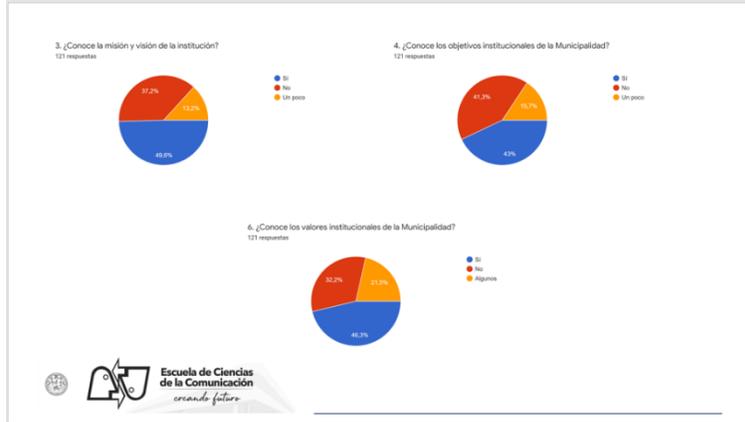


Resultados del diagnóstico



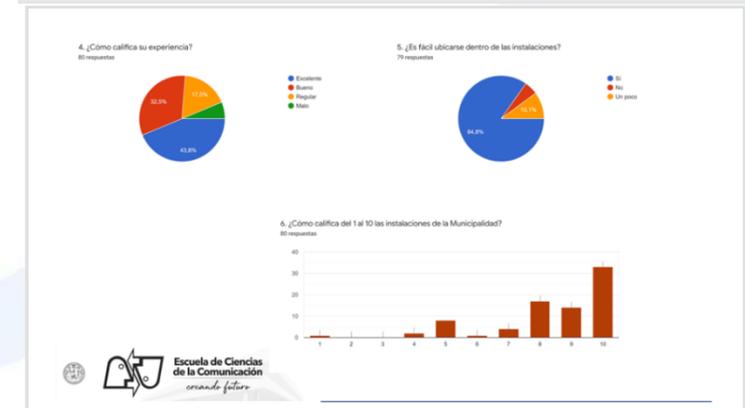
Resultados de la encuesta a colaboradores municipales

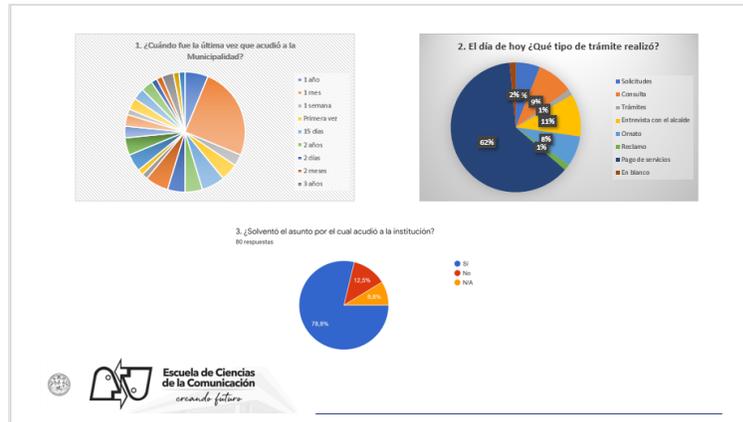




Resultados de la encuesta a vecinos

Escuela de Ciencias de la Comunicación
creando futuro





FODA institucional Municipalidad de El Tejar Chimaltenango

Fortalezas	Oportunidades
<p>Comunicación directa e inmediata entre los colaboradores de cada dependencia.</p> <p>Compañerismo y buen ambiente laboral</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Posee una filosofía institucional bien definida (misión, visión, objetivos y valores institucionales)</p> <p>Instalaciones en buen estado.</p> <p>Las dependencias cuentan con el equipo técnico y tecnológico adecuado para realizar correctamente sus labores.</p> <p>Se capacita al personal.</p> <p>Dentro de la agenda de actividades del alcalde se designa un espacio para que los vecinos acudan a la Municipalidad y tengan una entrevista con él</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la ejecución de programas de desarrollo social.</p> <p>Tomar ventaja de las reuniones del COMUDE para fortalecer las relaciones con los COCODES</p> <p>Escuchar y tomar en cuenta las sugerencias que realizan los vecinos en redes sociales y en las entrevistas personales con el alcalde.</p> <p>Utilizar las redes sociales para promover la participación ciudadana</p> <p>Utilizar los medios de comunicación que utilizan para realizar campañas de cultura tributaria.</p>

FODA institucional Municipalidad de El Tejar Chimaltenango

Debilidades	Amenazas
<p>Ausencia de un departamento de Comunicación.</p> <p>Ausencia de un manual de identidad corporativa.</p> <p>No existe un plan estratégico de comunicación.</p> <p>Cartelera informativa para los colaboradores en mal estado.</p> <p>Concentración de la información en el edificio central de la Municipalidad, la mayoría de sus trabajadores son de campo y pasan la mayor parte del tiempo laboral en otras instalaciones.</p> <p>Falta de material comunicativo para fortalecer la cultura organizacional.</p> <p>El material informativo que se elabora para los colaboradores elaborado se ve improvisado y sin esfuerzo.</p> <p>No hay buzón de sugerencias para los colaboradores.</p>	<p>Falta de recursos para ejecutar los proyectos planificados.</p> <p>Rumores.</p> <p>Prejuicios hacia las personas que comentan negativamente en redes sociales.</p> <p>Falta de seguimiento a los comentarios negativos.</p> <p>No se realizan estudio de medios para determinar todos los medios de comunicación utilizados por los vecinos de El Tejar.</p> <p>No se realizan auditorías para medir la efectividad de los medios de comunicación utilizados actualmente por la Municipalidad.</p>

Problemas de comunicación detectados

Comunicación Interna
<p>Los manuales organizacionales se encuentran en elaboración, las referencias con las que trabaja el departamento de Recursos Humanos son las actas de la corporación anterior.</p> <p>No existe un departamento de comunicación. El departamento de Relaciones Públicas apoya realizando algunos artes para informar a los colaboradores.</p> <p>La Municipalidad no tiene un manual de identidad corporativa</p> <p>Concentración de la información del edificio municipal, no hay carteleras en las otras oficinas y locaciones donde los trabajadores de campo deservuelven sus labores diariamente.</p> <p>La cartelera que hay en la Municipalidad está desordenada y no se utiliza para colocar los oficios que se redactan.</p> <p>Falta de material comunicativo atractivo para los colaboradores. Los que se realizan actualmente son hojas bond con la información puntual y escueta</p> <p>Débil cultura organizacional (misión, visión, objetivos y valores). No hay material comunicativo donde se difunda e incluya la filosofía de la institución. El material informativo es meramente informativo.</p> <p>No existe un proceso que permita verificar o validar que todos los colaboradores recibieron la información de las circulares apropiadamente.</p> <p>La información a los trabajadores de campo puede llegar distorsionada cuando es transmitida por otros colaboradores (comunicación informal)</p> <p>No existe un buzón de sugerencias para los colaboradores donde puedan expresar sus opiniones y permita fortalecer la comunicación ascendente, interdepartamental y de autoridades</p>



Problemas de comunicación detectados

Comunicación Externa
No existe un departamento de comunicación
No existe un plan estratégico de comunicación.
Ausencia de un manual de identidad corporativa, reflejándose en la disparidad que existe en redes sociales y comunicación escrita.
Concentración de la información en redes sociales y carteles que se pegan en la Municipalidad, provocando que las personas que no utilizan redes sociales y no transitan por la Municipalidad no se enteren de las actividades y proyectos realizados por la institución.
No se realizan auditorías para medir la efectividad del contenido elaborado y nivel de audiencia de los medios de comunicación utilizados actualmente por la municipalidad. Y que permita identificar otros medios más efectivos para informar a la población.
Falta de personal en el departamento de Relaciones Públicas
La comunicación informal. Cuando los vecinos reciben la información proveniente de la Municipalidad por medio de otros vecinos, puede provocar distorsión o rumores.
No fomentan la participación ciudadana, a pesar de ser un elemento importante en la misión y visión de la Municipalidad.
Falta de seguimiento a las opiniones de los vecinos en redes sociales
No hay seguimiento a los comentarios negativos en redes sociales, ni conversión de los detractores.



Propuesta de Comunicación



Objetivos de la estrategia

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna y externa de la Municipalidad de El Tejar a través de la formación del departamento de Comunicación.

Objetivos específicos

- Planificar estratégicamente los procesos de comunicación interna y externa
- Estandarizar la identidad visual en todos los productos comunicacionales de acuerdo a la filosofía institucional
- Fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores
- Establecer procesos para analizar y medir los procesos de comunicación interna y externa



Grupos Objetivos



Creación del departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango

Manual Organizacional

- Funciones y puestos
- Planificar, medir y controlar los procesos de comunicación interna y externa.

Grupo objetivo:
Colaboradores, vecinos, demás instituciones



Manual de identidad Institucional

- Imagen visualmente coherente, armoniosa y uniforme en los productos de comunicación internos, externos y elementos relacionados a la institución.
- Reflejar y transmitir la personalidad de la institución (filosofía).

Grupo objetivo:
Colaboradores, vecinos y demás instituciones



Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

Difundir y promover la filosofía institucional en todos los colaboradores de la institución. Adecuarla en las labores diarias de cada uno, impactando de manera positiva el servicio brindado a la comuna.

- Afiches
- Capacitaciones

Grupo objetivos:
Colaboradores



Cartelera informativa



- Reorganización de las cartelera informativas (c. interna y externa)
- Reelaboración del contenido bajo la identidad visual propuesta en el manual de identidad institucional (c. interna y externa)
- Descentralización de la información para los colaboradores (comunicación interna)

Grupo objetivos:
Colaboradores y vecinos





Comunicación en Medios digitales

- Optimización de redes sociales, página web y publicación de contenido.
- Curación y redacción de contenido
- Posicionamiento
- Elaboración de calendarios
- Medición de audiencia y contenido

Grupo objetivos:
Vecinos y demás instituciones



Presupuesto

Manual Organizacional	Q850
Manual de identidad institucional	Q750
Afiches (21)	Q1365
Optimización de redes sociales y contenido para publicar	Q1080
Contenido para sitio web	Q1100
Capacitaciones sobre gestión de medios digitales (4)	Q860
Capacitaciones para fortalecer la cultura organizacional (Q400 por sesión, de 20 colaboradores cada una)	Q4120

Total **Q10124**



Anexo 14 Cotizaciones

DESIGNART STUDIO

Guatemala, 24 de junio de 2021

Señorita:
Karen Wilecka Armirá Ramirez
Guatemala, Guatemala.

Estimada Srta. Armirá:

Con base en nuestra reciente conversación, tengo el agrado de presentar a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales en materia de diseño gráfico y publicidad adaptada a los nuevos medios de comunicación digital (Community Manager), para el proyecto a su cargo.

Esperamos poder llenar sus expectativas, así como también agradecemos el tiempo que me dedica, para poder presentarle mis servicios. Estoy a sus órdenes para aclarar cualquier duda al respecto de esta propuesta.

OBJETIVOS

Presentar todo el material gráfico confiable y en tiempo.
Presentación oportuna de la documentación requerida para el análisis del manual organizacional e identidad corporativa así como promover la cultura organizacional mediante afiches full color, optimizar el contenido gráfico en redes sociales y contenido para páginas web.

DEL ALCANCE DE LOS SERVICIOS

De la documentación e información que usted nos proporcione dentro de los cinco primeros días del mes a finalizar el mes, los servicios comprenderán:

Manual Organizacional correspondiente de la gestión institucional donde se describe la función básica, las funciones específicas, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.
Elaboración del Manual de identidad corporativa que recoge los principales elementos gráficos de su marca y explica cómo deben aplicarse visualmente.
Presentación y entrega de los Afiches que incluyen imágenes pensadas y diseñadas para promover la cultura organizacional, para hacer público el mensaje y difundirlo.
Optimización de redes sociales, asesoría de cómo utilizar sus perfiles de las redes sociales para compartir contenido de calidad y que sea relevante para su audiencia, participar regularmente con comentarios y contenidos en otros perfiles sociales y la creación de contenidos de valor como establecer una estrategia que defina sus objetivos y la hoja de ruta para alcanzarlos (inbound marketing).
Elaboración de contenido para redes sociales (Facebook/Instagram) que motive a sus visitantes a tomar una acción con relación a su proyecto, que se ponga en contacto, e interactúe con él, se trabajaran historias, post, gráficos, video cortos, banners e imágenes de perfil.
Creación de contenido para el sitio web atractivo para los usuarios y conquistarlos con contenidos relevantes que sigan por más tiempo en las páginas, se creará un calendario editorial con los temas de más impacto como una estrategia del para generar artículos que tengan mayor alcance. Analizar las tendencias, el formato, el título, así como contenido gráfico de calidad que acompañe a la realización del mensaje que se requiere proyectar.

2da calle puente, casa #2 La mandarina Business Center Oficina 2, Antigua Guatemala designartstudio@gmail.com

DESIGNART STUDIO

MI PROPUESTA ECONÓMICA

Los honorarios por los servicios descritos en la presente propuesta están basados en el grado de responsabilidad, experiencia y tiempo a invertir, por lo que los hemos estimado en cinco mil ciento cuarenta y cinco quetzales exactos (Q 5,145.00) al entregar el proyecto por el tiempo estimado a un mes, sujetos a discusión con su persona.

Los honorarios serán cancelados al momento de la entrega de las piezas gráficas por parte nuestra.

Sin otro particular al cual referirme aprovecho la oportunidad para suscribirme

Atentamente,

Lic. Luis Gabriel Guzmán
Diseñador Gráfico

Si los servicios descritos en esta propuesta merecen su aprobación, favor firmar en la parte de abajo en señal de autorización para iniciar el proyecto, o enviar por correo electrónico su respuesta a:

designartstudio@gmail.com

2da calle puente, casa #2 La mandarina Business Center Oficina 2, Antigua Guatemala designartstudio@gmail.com



DESIGNart STUDIO

COTIZACIÓN

Señorita:
Karen Waleska Armira Ramirez
Guatemala, Guatemala.

Fecha 24 / 06 / 2021

No.	Descripción	Precio	Total
	Manual Organizacional		Q 850.00
	Manual de identidad corporativa		Q 750.00
	Afiches para promover la cultura organizacional		Q 1,365.00
	21 afiches Q 65 c/u		
	Optimización de redes sociales		Q1,080.00
	10 post 1080 px * 1080 px Q40 c/u		
	2 banners estáticos 851px * 315px Q50 c/u.		
	2 imágenes de perfil (Facebook e Instagram) 1080 px * 1080 px. Q40 c/u.		
	2 videos publicitarios o de presentación Q250 c/u.		
	Contenido para sitio web		Q 1,100.00
	4 banners estáticos (tamaño libre) Q50 c/u.		
	2 banners animados (tamaño libre) Q150 c/u.		
	10 imágenes diseñadas a elección Q35 c/u.		
	1 video presentación Q250 c/u.		
	Total		Q 5,145.00

Subtotal Q 5,145.00

Total Q 5,145.00

DESIGNart STUDIO
Lic. Luis Gabriel Guzmán
Diseñador Gráfico
tel : 5153 7761
tel : 3041 3393

2da calle poniente, casa #2 La mandarina Business Center Oficina 2, Antigua Guatemala designartstudio@gmail.com

Guatemala
3337-2137
karenarmira09@gmail.com
Estudio.com/karenarmira

Cotización capacitaciones gestion de medios digitales

Municipalidad El Tejar Chimaltenango
Secretaría Municipal
William Botzotz
4ta avenida 2-35 zona 1
El Tejar, Chimaltenango.

Estimado Sr. Botzotz

En base a los resultados del diagnóstico realizado en la primera fase del Ejercicio Profesional Supervisado, se elaboró una estrategia para solucionar los problemas detectados. A continuación encontrará la cotización de las capacitaciones que se recomienda impartir, sobre acciones específicas para fortalecer y mejorar la gestión de las redes sociales de la institución. La valoración de cada una de estas están basadas en el nivel de conocimiento, experiencia y tiempo invertido.

Capacitación	Costo
Curación y redacción de contenidos	Q215
Posicionamiento a través de búsqueda de hashtags	Q215
Realización de calendarios	Q215
Auditorías para medir nivel de engagement y audiencias	Q215

Atentamente,
Karen Armira

Karen Armira
Publicista Profesional

Seminarios de capacitación empresarial Recibidos x



Capacitación Empresarial <workshop.na@gmail.com>
para mí

mar, 29 jun 13:02 (hace 5 días) ☆ ↶ ⋮

Estimada Licda. Karen Armira,

Es un gusto saludarle.

Adjunto Información general de Capacitación Empresarial Guatemala.

Realizamos seminarios de capacitación online o presenciales para grupos hasta de 20 asistentes de acuerdo a los temas de su interés y necesidad de formación de su equipo, en los horarios disponibles del equipo.

El costo de capacitación por hora es de 400.00 fuera de la ciudad de Guatemala.

En el listado de nuestros seminarios cada tema es un taller de 2 horas, los puede seleccionar de acuerdo a su plan de capacitación o diseñamos los temas de acuerdo a sus necesidades.

Cualquier consulta estoy a sus órdenes.

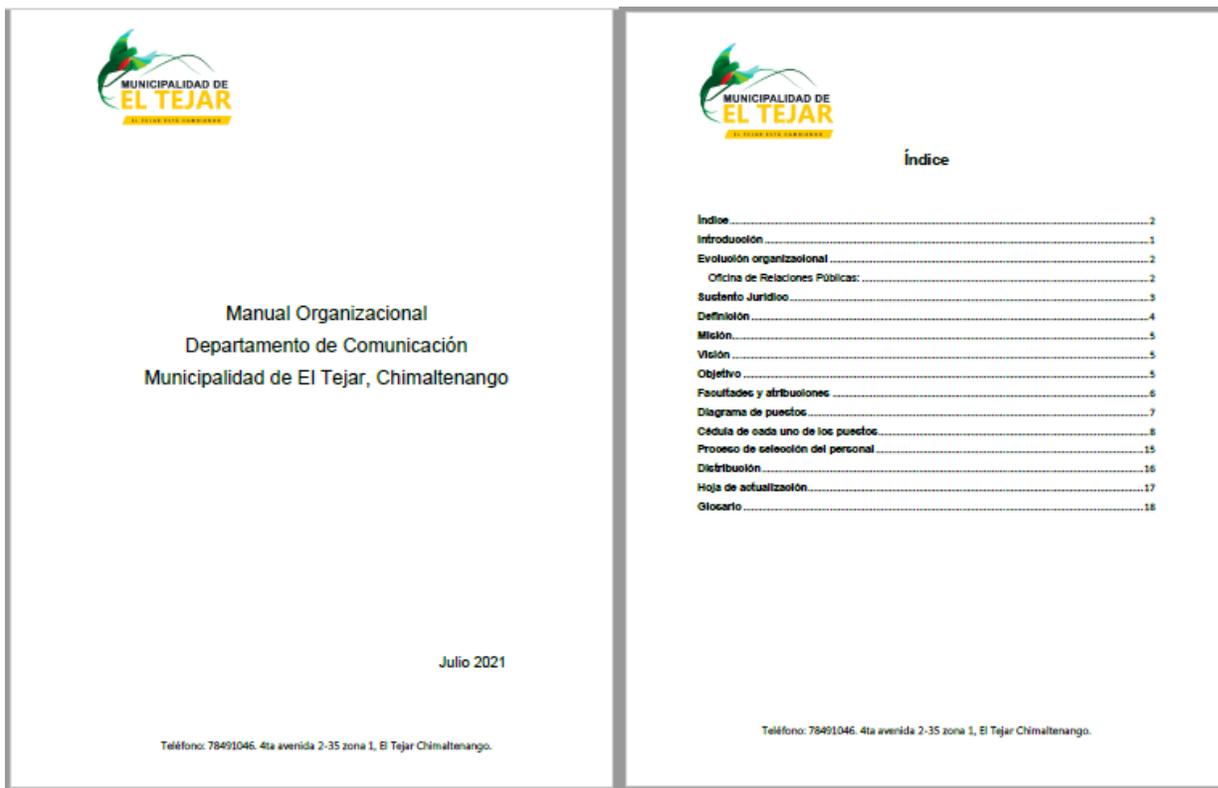
Atentos saludos,

Licda. Alejandra Hernández
Capacitación Empresarial
24734050 - 42127915



Anexo 15

Manual organizacional del Departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango.





1



Introducción

El presente manual describe las funciones y el personal que deben conformar el departamento de Comunicación de la Municipalidad de El Tejar.

Para contextualizar la situación actual de la Municipalidad con respecto a una dependencia encargada de la comunicación en su organigrama, se realizó una revisión de la evolución de las dependencias a cargo de dicha materia. Actualmente la institución cuenta con un departamento de relaciones públicas, quien maneja la comunicación externa. Mientras la comunicación interna es llevada por cada dependencia y el departamento de Relaciones Públicas redacta los oficios con información de interés general para los colaboradores.

Luego se enumeran los fundamentos legales que darán respaldo al presente manual. Seguidamente se establece la filosofía que definirá al departamento; misión, visión y las funciones generales. También se incluyen el organigrama y las cédulas de cada uno de los puestos que deben conformar el departamento con sus funciones específicas, perfil académico, habilidades y responsabilidades.

Se describe el proceso de validación, distribución y futuras actualizaciones que se realicen al manual. Para concluir se realizó un glosario de las palabras claves.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

2



Evolución organizacional

Oficina de Relaciones Públicas:

Es la dependencia municipal responsable de la comunicación social por medio de la cual el Concejo Municipal facilita en forma regular, la más amplia información sobre sus actividades a los ciudadanos y a las ciudadanas

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

3



Sustento Jurídico

- Constitución de la República de Guatemala
- Código de trabajo
- Código municipal
- Actas municipales

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

4



Definición

Es un documento ordenado y sistemático que contribuye a que la administración de la Institución establezca las relaciones orgánicas dentro de las distintas dependencias que la conforman.

Es una herramienta obligatoria y elemental para establecer formalmente las funciones del departamento de comunicación, así como los puestos que lo integrarán.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



5



Misión

Promover una comunicación objetiva y estratégica entre la Municipalidad y sus distintos grupos objetivos internos y externos. Contando con un departamento que tenga el personal capacitado para manejar las herramientas adecuadas y establecer relaciones en todas las líneas integrales de comunicación interna y externa, cultura organizacional y relaciones públicas.

Visión

Ser el ente de coordinación de las relaciones entre las distintas dependencias dentro de la Institución. Así como las relaciones que mantiene la Municipalidad con sus grupos objetivos externos: vecinos, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.

Objetivo

Establecer las funciones, atribuciones y responsabilidades del departamento de comunicación de la Municipalidad. Así como el personal necesario para cubrir las necesidades comunicativas de la Institución.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

6



Facultades y atribuciones

- Elaborar el plan de comunicación anual de acuerdo al plan operativo.
- Establecer las estrategias mensuales de comunicación interna y externa de acuerdo al plan anual de comunicación
- Realizar FODAs comunicacionales a nivel institucional cada seis meses
- Gestionar, medir los medios de comunicación y recursos intangibles de la Institución
- Definir los mensajes a comunicar de acuerdo a la personalidad de la Institución
- Establecer relaciones con los demás departamentos de la Institución, brindándoles la información y material comunicativo que necesiten.
- Gestionar las relaciones con los medios de comunicación
- Elaborar y ejecutar protocolos para manejar las crisis de comunicación
- Planificar y liderar las actividades y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial
- Ser voceros de los distintos grupos de interés internos y externos a través de la interpretación de la retroalimentación brindada.
- Promover una cultura organizacional con todos los empleados en trabajo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos.
- Gestionar la reputación de la Institución
- Realizar auditorías mensuales a los medios de comunicación utilizados por la Institución
- Detectar nuevos medios de comunicación
- Brindar asesorías a los distintos funcionarios que tienen mayor relación con los grupos objetivos internos y externos
- Mantener una identidad visual uniforme en todos los productos de comunicación que se realicen
- Revisar anualmente el manual de Identidad Institucional
- Actualizar el manual de Identidad Institucional cuando es necesario

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

7



Diagrama de puestos



Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

8



Cédula de cada uno de los puestos

Nombre del puesto	Perfil y descripción del puesto
Nombre del puesto	Dircom
Fecha de elaboración	21 de Julio 2021
Elaborador por	Karen Waleska Amira
Emisión	
A quien reporta	Al Consejo Municipal
Fecha de análisis	26 de Julio 2021
Descripción genérica	Es el encargado de diseñar y desarrollar el plan estratégico de comunicación de la Institución. Investiga, analiza y crea las estrategias adecuadas para ejecutar el plan de comunicación; que conduzca a la consecución de los objetivos institucionales.
Descripción específica	Elaborar el plan de comunicación anual Elaborar las distintas estrategias de comunicación interna y externa para lograr los objetivos del plan de comunicación anual. Asesorar a las diferentes dependencias de la Institución. Establecer alianzas estratégicas con actores internos y externos. Realizar reuniones semanales con los miembros del departamento. Elaborar y ejecutar manuales de gestión de crisis en conjunto con los demás integrantes del departamento. Planificar y ejecutar campañas para fortalecer la cultura organizacional en conjunto con el departamento de Recursos Humanos. Realizar auditorías de medios offline y digitales. Realizar auditorías de los mensajes emitidos por la Institución en los distintos medios que utiliza. Realizar auditorías de audiencia (grupo objetivos) Planificar y ejecutar campañas de comunicación interna y externa. Realizar FODAs cada seis meses a nivel departamental. Realizar FODAs comunicacionales a nivel institucional, cada seis meses. Realizar revisiones anuales al manual de Identidad corporativa, gestión de crisis en conjunto con los demás integrantes del departamento. Participar en las reuniones del Consejo Municipal.
Habilidades y destrezas	Requisitos del puesto Conocimiento y manejo de medios tradicionales

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



9

MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
CULTURA Y DESARROLLO COMUNITARIO

	<p>Conocimiento y manejo de medios digitales: redes sociales, blogs, etc.</p> <p>Conocimiento en publicidad</p> <p>Buena comunicación oral y escrita</p> <p>Visión estratégica</p> <p>Liderazgo</p> <p>Actitud proactiva y resolutiva</p> <p>Capacidad de análisis y síntesis</p>
Escolaridad	Universitaria en Comunicación, Periodismo, Publicidad, Relaciones Públicas o carrera afín. Postgrado en ciencias humanas como psicología, negocios, administración y ciencias de la información.
Experiencia	Mínima de 3 años.
Responsabilidad	Elaborar y administrar el presupuesto del departamento
	Promover la colaboración, innovación y pensamiento crítico de su equipo de trabajo
	Resolverse en base a los códigos éticos
	Proteger la reputación de la institución

Perfil y descripción del puesto	
Nombre del puesto	Redactor y creador de contenido
Fecha de elaboración	21 de julio de 2021
Elaborador por	Karen Waleska Amira
Emisión	
A quien reporta	Al Dircom
Fecha de análisis	26 de julio de 2021
Descripción genérica	Es el encargado de redactar los mensajes y el contenido de los productos comunicacionales ya sea para medios escritos o digitales. Este debe ser relevante, coherente y orientado a las necesidades de cada grupo de interés.
Descripción específica	<p>Crear conceptos e historias atractivas que se adapten a todos los medios que la institución utiliza en la comunicación interna y externa.</p> <p>Elaborar contenido escrito interesante y ameno para los distintos grupos objetivos de la institución</p> <p>Realizar curación de contenido a través de distintas técnicas de búsqueda digital.</p> <p>Aplicar técnicas de SEO en las piezas que redacta para medios digitales</p> <p>Escribir textos y artículos para la página web.</p> <p>Redactar noticias y contenido para redes sociales; Instagram y Facebook</p> <p>Redactar contenido para materiales impresos</p> <p>Realizar búsquedas de hashtags en conjunto con el community manager.</p>

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

10

MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
CULTURA Y DESARROLLO COMUNITARIO

	<p>Mensualmente, analizar y revisar la eficacia de los hashtags, en conjunto con el community manager.</p>
Habilidades y destrezas	<p>Requisitos del puesto</p> <p>Capacidad de redactar sobre cualquier temática</p> <p>Tener conocimiento de SEO</p> <p>Conocer el funcionamiento de los gestores de contenido</p> <p>Ser original, creativo y tener estilo.</p> <p>Estar al día sobre las tendencias y el acontecer en el municipio</p> <p>Dominio fluido en la lengua escrita: ortografía, gramática y puntuación</p> <p>Comprensión visual</p> <p>Capilar las ideas y plasmarlas de forma clara por escrito</p> <p>Tener empatía</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Realizar búsquedas en internet</p> <p>Saber contar historias</p>
Escolaridad	Universitaria en Publicidad, Comunicación, Marketing, Periodismo o carrera afín.
Experiencia	mínima de 1 año.
Responsabilidad	<p>Generar/Promover una comunicación eficaz</p> <p>Resolverse en base a los códigos éticos de la institución</p> <p>Encajar positivamente las críticas si hay necesidad de hacer cambios solicitados por parte del Dircom</p> <p>Mantener el tono y manera establecidos para los procesos de comunicación de institución.</p>

Perfil y descripción del puesto	
Nombre del puesto	Creador y editor de contenido visual
Fecha de elaboración	21 de julio de 2021
Elaborador por	Karen Waleska Amira
Emisión	
A quien reporta	Al Dircom
Fecha de análisis	26 de julio de 2021
Descripción genérica	Se encarga de coordinar y producir el contenido de audio y video acordes al tono e imagen institucional, consiguiendo que la imagen/video sea un complemento del trabajo realizado por el redactor. Constituye el artista visual del departamento de Comunicación.
Descripción específica	<p>Generar contenido atractivo visualmente y de alta calidad</p> <p>Complementar y agregar valor a los textos creados por el redactor de contenidos</p> <p>Generar engagement con los distintos grupos objetivos internos y externos.</p> <p>Diseñar contenido en formato de imagen o video</p>

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

11

MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
CULTURA Y DESARROLLO COMUNITARIO

	<p>Adaptar el contenido visual y audiovisual a cada plataforma digital o impresa</p> <p>Editar videos incorporándoles música, imagen y efectos de sonido</p> <p>Realizar tareas de post producción en los productos comunicacionales.</p> <p>Atender las solicitudes que las distintas dependencias de la institución realizan a través del Dircom</p> <p>Asistir a todas las actividades realizadas por los miembros de la concejación municipal para tomar fotografías y videos</p>
Habilidades y destrezas	<p>Requisitos del puesto</p> <p>Conocimiento de programas de diseño como Photoshop, Illustrator, Premiere, etc.</p> <p>Ser original, creativo y tener estilo.</p> <p>Confianza y entusiasmo</p> <p>Estar al día sobre las tendencias y el acontecer en el municipio</p> <p>Comprensión visual</p> <p>Capilar las ideas y plasmarlas de forma clara visualmente</p> <p>Tener empatía</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Saber contar historias</p>
Escolaridad	Universitaria en Diseño gráfico, Producción audiovisual, Publicidad, Comunicación o afín.
Experiencia	mínima de 1 año.
Responsabilidad	<p>Utilizar adecuadamente el equipo que se le proporciona para desempeñar sus labores</p> <p>Regirse en base a los códigos éticos de la institución</p> <p>Encajar positivamente las críticas si hay necesidad de hacer cambios solicitados por parte del Dircom</p> <p>Mantener el tono y manera establecidos para los procesos de comunicación de institución.</p>

Perfil y descripción del puesto	
Nombre del puesto	Community Manager
Fecha de elaboración	21 de julio de 2021
Elaborador por	Karen Waleska Amira
Emisión	
A quien reporta	Al Dircom
Fecha de análisis	26 de julio de 2021
Descripción genérica	Gestiona las comunidades digitales e interactúa con ellas, publica contenido y elabora informes. Adicional, se encarga de identificar, desarrollar y reforzar relaciones con influenciadores en el sector donde la institución se desenvuelve.
Descripción específica	Gestionar y desarrollar la comunidad online de la institución

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

12

MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
CULTURA Y DESARROLLO COMUNITARIO

	<p>Ser el representante virtual de la institución en las redes sociales donde tiene presencia: Facebook e Instagram</p> <p>Hacer servicio al cliente online</p> <p>Estudiar el comportamiento en redes sociales de los grupos objetivos a través de monitoreos semanales</p> <p>Crear estrategias para generar engagement con los grupos objetivos externos</p> <p>Generar tráfico a la página web</p> <p>Realizar calendarios semanales de publicaciones</p> <p>Publicar contenido en redes sociales y página web</p> <p>Manejar crisis de reputación online</p> <p>Responder comentarios</p> <p>Establecer el protocolo para darle seguimiento a los comentarios negativos. Esta acción es realizada en colaboración con el Dircom.</p> <p>Realizar auditorías mensuales</p> <p>Interactuar con la audiencia</p> <p>Realizar búsquedas de hashtags en conjunto con el community manager.</p> <p>Mensualmente, analizar y revisar la eficacia de los hashtags, en conjunto con el community manager.</p>
Habilidades y destrezas	<p>Requisitos del puesto</p> <p>Habilidades comunicativas y de persuasión</p> <p>Escucha activa</p> <p>Ser embajador de la institución</p> <p>Conocimiento de las nuevas tecnologías</p> <p>Creativo</p> <p>Asertivo</p> <p>Ser empático y paciente</p> <p>Organizado</p> <p>Moderador</p> <p>Buena ortografía y redacción</p> <p>Actitud servicio al cliente</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>Metodológico</p>
Escolaridad	Universitaria en Publicidad, Periodismo, Comunicación, Relaciones Públicas o afín.
Experiencia	mínima de 1 año.
Responsabilidad	<p>Utilizar adecuadamente el equipo que se le proporciona para desempeñar sus labores</p> <p>Mantenerse conectado a las redes sociales</p> <p>Regirse en base a los códigos éticos de la institución</p> <p>Encajar positivamente las críticas si hay necesidad de hacer cambios solicitados por parte del Dircom</p> <p>Mantener el tono y manera establecidos para los procesos de comunicación de institución.</p>

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



13



MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Cuidar la reputación online de la institución

Perfil y descripción del puesto	
Nombre del puesto	Relacionista Público
Fecha de elaboración	21 de julio de 2021
Elaborador por	Karen Walesta Amira
Emitido	
A quien reporta	Al Dircom
Fecha de análisis	26 de julio de 2021
Descripción genérica	Es el responsable de encontrar el ángulo mediático a los proyectos, creando storytelling que interesa, seduce y conquista a los medios para conseguir que los mensajes de la institución se conviertan en noticias fácilmente expansibles. Mantiene la buena imagen de la institución y establece relaciones cercanas y fluidas con periodistas y líderes de opinión.
Descripción específica	Mantener una imagen positiva de la institución Generar engagement con los grupos externos en las actividades organizadas por la institución Gestionar mediáticamente los programas de Responsabilidad Social que la Municipalidad entable con otras instituciones. Establecer relaciones con los medios Establecer relaciones con líderes comunitarios Gestionar patrocinios Comunicar programas, logros y/o posturas de la institución en los medios de comunicación Responder preguntas de los medios Organizar y ejecutar actividades de protocolo Preparar kits de medios y organizar conferencias de prensa.
Habilidades y destrezas	Requisitos del puesto Especialista en protocolo Buenas relaciones interpersonales Espontáneo Propagador Viralizador Excelentes habilidades comunicativas verbales y escritas Entender cómo funcionan los medios Creatividad
Escolaridad	Ser embalsador de la institución Universitaria en Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad, Comunicación o afín.
Experiencia	mínima de 1 año.
Responsabilidad	Regirse en base a los códigos éticos

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

14



MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Mantener el tono y manera establecidos para los procesos de comunicación de institución.
Mantener una buena presentación
Transmitir la personalidad de la institución a través de su discurso y presentación

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

15



MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Proceso de selección del personal

El departamento de Recursos Humanos lanzará la convocatoria para los distintos puestos que conformarán el departamento. Seguidamente, el mismo departamento se encargará de la recepción de los expedientes, para luego trasladárselos al Consejo Municipal.

El Consejo evalúa a los distintos candidatos para determinar a la persona más idónea para cada puesto. Después de haber llegado a un mutuo acuerdo, trasladarán el expediente al departamento de Recursos Humanos, quien continuará con el proceso de contratación.

Cabe decir que una vez seleccionado al Dircom, éste deberá realizar entrevistas a los candidatos para cada uno de los puestos de los cuales estará a cargo en el departamento de Comunicación. También deberá encargarse de su respectivo proceso de capacitación.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

16



MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR
MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR

Distribución

El manual original se entregará una copia física al secretario municipal para su respectiva validación por parte del consejo Municipal y futura implementación.

Elaborado: Karen Walesta Amira Ramirez
Publicista Profesional

Revisado:

Autorizado:

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



17



Hoja de actualización

Fecha de Actualización	Página actualizada	Descripción de la actualización	Motivo de la actualización

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

18



Glosario

Atribución: facultades o poderes que una persona posee dentro de una dependencia determinada o institución.

Auditoría: proceso donde se analiza y revisa la estrategia, planes y canales utilizados en la comunicación interna y externa de la institución. Estos resultados son plasmados en un documento para su posterior almacenamiento.

Blog: sitio web con formato de bitácora o diario personal. Los contenidos suelen actualizarse de manera frecuente y exhibirse en orden cronológico. Los lectores, por su parte, suelen tener la posibilidad de realizar comentarios sobre lo publicado, fomentado así la interacción.

Código de ética: documento que reúne normas, criterios y valores que determinan el buen ejercicio de una actividad profesional.

Community manager: profesional que se encarga de gestionar las comunidades digitales e interactúa con ellas, publica contenido y elabora informes. Adicional, identifica, desarrolla y refuerza relaciones con influenciadores en el sector donde la institución se desenvuelve.

Comunicación: Comunicación es un proceso dinámico en el que participan varios individuos intercambiando sus roles indistintamente. Inicialmente un individuo puede cumplir con la función de ser el emisor al elaborar un mensaje y enviárselo a su audiencia, quien, al momento de construir su respuesta al mensaje recibido, deja de ser receptor para convertirse en emisor. Y a su vez el emisor inicial, se convierte en receptor.

Consejo Municipal: es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia.

Cultura organizacional: el sistema de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas en una organización.

Dircom: significa director de comunicación. Es el encargado de diseñar y desarrollar el plan estratégico de comunicación de la institución. Investigar, analizar y crear las estrategias adecuadas para ejecutar los distintos planes de comunicación; que conduzcan a la consecución de los objetivos institucionales.

Diseño gráfico: profesión que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación visual. Organiza las imágenes y textos de manera estética, para comunicar un mensaje determinado a un grupo objetivo específico.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

19



Engagement: nivel de compromiso o conexión emocional que las personas establecen con una institución o empresa, a través de las distintas comunicaciones que se establecen entre ambos.

Facebook: red social que permite a sus usuarios, particulares u organizaciones, conectar entre sí de manera gratuita. La plataforma permite interactuar y compartir contenido audiovisual.

FODA: es una herramienta de planeación y toma de decisiones que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, persona, entidad, etc. Así el investigador podrá conocer la realidad de una situación y le ayudará a determinar la solución más acertada. Esta es considerada una herramienta de planeación y toma de decisiones.

Función: propósito o tarea que desempeña una persona dentro de una dependencia determinada o institución.

Grupo objetivo: grupo de interés a quien está dirigido el mensaje elaborado por la institución. Los grupos objetivos son internos, colaboradores y externos; vecinos y demás instituciones.

Ilustrator: programa de diseño de artes digitales, desarrollado por Adobe Systems. Su característica principal es el diseño a base de vectores para artes impresos, videos, publicaciones en redes sociales, portafolio, etc.

Instagram: red social gratuita que permite a los usuarios, particulares u organizaciones, compartir fotos en línea. Los usuarios pueden editar fotos y videos, agregarles títulos y colocarles etiquetas, hashtags y ubicaciones.

Líderes de opinión: Persona que ejerce influencia sobre otros que pertenecen al mismo grupo social. Las ideas y pensamientos de estos líderes sirven de guía para los demás, pues las personas acuden a los líderes en busca de consejo e información.

Manual: Es un documento ordenado y sistemático que contribuye a que la administración de la empresa o institución establezca las relaciones orgánicas dentro de las distintas dependencias que la conforman.

Marketing: actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Medios de comunicación offline: son los medios de comunicación audiovisuales, audio y escritos como la televisión, cine, radio, prensa, revistas, etc. También se incluyen dentro de estos medios a las vallas y otros tipos de canales de publicidad callejera.

Medios de comunicación online: son los medios que se encuentra en línea como las redes sociales, correo electrónico, blogs, etc.

Misión: la razón de ser de una dependencia o institución. Hace referencia a los objetivos, actividades y manera de operar de una institución.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

20



Organización: estructura ordenada, donde las personas que interactúan en ella desempeñan diversos roles, y tiene distintas responsabilidades; todos dirigidos a un mismo objetivo.

Página web: documento digital que permite incluir audio, video y texto. Se accede a través de un navegador web y conexión activa a una red de Internet.

Photoshop: es un programa de edición de imagen, desarrollado por Adobe Systems. Es utilizado para diseño gráfico, diseño web, 3D y retoque fotográfico. Su característica más representativa es el uso de capas que permiten editar y utilizar distintas funciones.

Plan estratégico de comunicación: hoja de ruta donde la institución define los objetivos, la forma en la que se va a comunicar con sus públicos objetivos internos y externos y cuando lo hará. Este plan deberá ir acorde al plan operativo anual.

Plan operativo: Herramienta de planificación institucional de corto plazo (un año), en la que se establecen los objetivos y se programan las metas operativas de cada una de las unidades o dependencias de una institución o dependencia pública, según las prioridades que se establecen en los planes generales y para cada periodo anual.

Premiere: programa de edición y postproducción de video, desarrollado por Adobe Systems. Permite establecer ritmos de montaje secuencias de encuadres, agregar música y efectos especiales.

Protocolo: secuencia detallada de un proceso de actuación técnico, científico, etc.

Publicidad: área del conocimiento, dentro de la comunicación social, que estudia no solo la técnica de la actividad, sino también, su función en las relaciones sociales y culturales. La publicidad se define por un conjunto de estrategias orientadas a dar a conocer productos y servicios a la sociedad.

Redes sociales: estructuras digitales formadas por personas particulares y organizaciones, que se conectan y entablan relaciones en base a intereses o valores en común.

Relaciones públicas: proceso de comunicación que se construye estratégicamente para beneficiar las relaciones entre dos instituciones y sus audiencias.

Reputación: es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Responsabilidad Social Empresarial: compromiso y obligaciones que asume la institución con la comunidad.

Responsabilidad: dar cumplimiento a las obligaciones asignadas y ser cuidadosos al tomar decisiones. Como respuesta a la confianza que se le ha conferido y es una expresión del sentido de comunidad y compromiso que se asume con la institución.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



21



**MUNICIPALIDAD DE
EL TEJAR**
EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO

Retroalimentación: es la respuesta que el o los receptores formulan luego de haber decodificado el mensaje que recibieron. En ese momento el receptor se convierte en emisor.

SEO: son estrategias de posicionamiento para mejorar la visibilidad de una página web o artículo en los motores de búsqueda.

Storytelling: técnica que consiste en conectar a los grupos objetivos con el mensaje que la institución desea transmitir a través de una historia con sus personajes y trama.

Visión: es el enunciado donde se expresa a donde quiere llegar y a qué aspira la institución en largo plazo.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

Anexo 16

Manual de identidad institucional de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango.



**MUNICIPALIDAD DE
EL TEJAR**
EL TEJAR ESTÁ CAMBIANDO

Manual de Identidad
Corporativa



Este manual reúne las herramientas básicas para el correcto uso y aplicación gráfica Municipalidad de el Tejar en todas sus posibles expresiones. Ha sido ideado pensando en las necesidades de todas aquellas personas responsables de interpretar, articular, comunicar y aplicar la marca en sus diferentes ámbitos.

El correcto y consistente uso de **Municipalidad de el Tejar** contribuirá a que consigamos los objetivos de identificación y refuerzo de la misma.

A.

- A.01 Logotipo Corporativo.
- A.02 Área de seguridad y reducibilidad.
- A.03 Color corporativo.
- A.04 Tipografía corporativa.
- A.05 Tipografía Secundaria.

B.

- B.01 Versiones Correctas.
- B.02 Aplicaciones correctas.
- B.03 Aplicaciones Incorrectas.
- B.04 Expresión textual de la marca.

C.

- C.01 Papelería corporativa.
- C.02 Carpeta corporativa.
- C.03 Folleto comunicado interno.
- C.04 Nota de prensa.
- C.05 Bloc de notas.



A.01

LOGOTIPO CORPORATIVO

El logotipo es el identificador de la marca de uso común en todas las aplicaciones



Universidad de Cienfuegos | Facultad de Ciencias Exactas

A.02

AREA DE SEGURIDAD Y REDUCTIBILIDAD.

Para asegurar la óptima aplicación y percepción del logotipo en todos los soportes y formatos, se ha determinado un área de seguridad que establece una distancia mínima respecto a los textos y elementos gráficos equivalente al símbolo del propio logotipo.

El tamaño mínimo al que el logotipo puede ser reproducido es a 10 mm de ancho.



Universidad de Cienfuegos | Facultad de Ciencias Exactas



A.03

COLORES CORPORATIVOS.

Las referencias de color de Municipalidad de Tejar son los pantones aquí especificados. Si las condiciones de impresión no permiten el uso de éste, el logotipo podrá ser impreso en cuatricromía, o en negro. Este es el color principal de la marca y el que debe predominar.

Pantone

7409 C

C 0%	R 254%
M 23%	G 202%
Y 96%	B 0%
K 0%	

Horizontales de 40 mm | Pantone de colores especiales

A.03

COLORES CORPORATIVOS.

Estos colores forman parte de la identidad corporativa pero, son colores secundarios.

Pantone

RED 032 C

C 0%	R 21%
M 94%	G 31%
Y 84%	B 38%
K 0%	

Pantone

BLUE 0821 C

C 80%	R 96%
M 0%	G 108%
Y 34%	B 200%
K 0%	

Pantone

367 C C

C 5%	R 159%
M 1%	G 189%
Y 98%	B 60%
K 0%	

Horizontales de 40 mm | Pantone de colores especiales



A.04

TIPOGRAFÍA CORPORATIVA

La tipografía corporativa es la familia Microsoft Tai Le en sus versiones Light, Regular, Bold y Small Caps.

Esta será la utilizada por los estudios y agencias de diseño. Cuando ésta no sea posible se utilizará la secundaria.

Universidad de los Andes | Facultad de Ingeniería

Microsoft Tai Le

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789 (.,;:&%€)

Arial

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789 (.,;:&%€)

Arial Narrow

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789 (.,;:&%€)

A.05

TIPOGRAFÍA SECUNDARIA

Para soportes o aplicaciones que, por razones técnicas no permiten la utilización de la tipografía corporativa, por ejemplo en la página Web, o los textos editados por la empresa se utilizará la tipografía Calibri y Giorgio.

Universidad de los Andes | Facultad de Ingeniería

Calibri

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789 (.,;:&%€)

Giorgio

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789 (.,;:&%€)



B.

NORMAS PARA EL BUEN USO DE LA MARCA.

Para evitar resultados no deseados en la puesta en práctica de la marca de la municipalidad de El Tejar se tienen que seguir una serie de normas genéricas.

El valor de una marca depende en gran medida de la disciplina en su aplicación. Con el objetivo de no debilitar el mensaje visual de la marca es fundamental evitar los efectos contraproducentes en su aplicación.

Un uso desordenado de la identidad visual crea confusión, y repercute muy negativamente en el perfil de la marca y en la percepción que el público ha de tener de sus valores y servicios.

Ordenar y aplicar de forma correcta el logotipo es garantía de que transmitirá perfectamente la jerarquía dentro del conjunto de la imagen corporativa.

Universidad de El Tejar | Unidad de Gestión Corporativa

B.01

VERSIONES CORRECTAS

Siempre que sea posible se aplicará la marca en su versión principal. En el caso que no sea posible por razones técnicas se utilizará la versión en blanco y negro.

Versión principal



Versión principal negativo



Versión blanco y negro



Versión blanco y negro negativo



Universidad de El Tejar | Unidad de Gestión Corporativa

B.02

APLICACIONES CORRECTAS

La máxima visibilidad, legibilidad y contraste tienen que asegurarse en todas las aplicaciones.

Si el logotipo se tiene que aplicar sobre fondos no corporativos o fotografías, debe aplicarse en blanco o negro, en función de la luminosidad del fondo.

Fondo de color no corporativo oscuro



Fondo de color no corporativo claro



Fondo fotográfico oscuro



Fondo fotográfico claro



Universidad de Cienfuegos | Unidad de Identidad Corporativa

B.03

APLICACIONES INCORRECTAS

El logotipo tiene unas medidas y proporciones relativas determinadas por los criterios de composición, jerarquía y funcionalidad.

En ningún caso se harán modificaciones de estos tamaños y proporciones.



Universidad de Cienfuegos | Unidad de Identidad Corporativa



B.04

EXPRESIÓN TEXTUAL DE LA MARCA

Cuando la marca de la Municipalidad de el Tejar esté mecanografiada se escribirá tal y como se muestra en el ejemplo.

Escritura correcta

Ejemplo de cómo se escribe la marca Municipalidad de el Tejar.

Escritura incorrecta

~~Ejemplo de cómo se escribe la marca Tejar.~~

Escritura incorrecta

~~Ejemplo de cómo se escribe la marca El Tejar.~~

Municipalidad de el Tejar | Unidad de Gestión Operativa

C.

APLICACIONES DE MARCA.

Para evitar resultados no deseados en la puesta en práctica de la marca de la Municipalidad de el Tejar en diferentes soportes deben seguir una serie de normas genéricas.

Ordenar y aplicar de forma correcta el logotipo es garantía de que transmitirá perfectamente la jerarquía dentro del conjunto de la imagen corporativa.

Municipalidad de el Tejar | Unidad de Gestión Operativa



C.01

APLICACIONES DE MARCA.

Aplicación de la marca Municipalidad de El Tejar en la papelería corporativa.



Municipalidad de El Tejar | Ciudad de los Tejareros

C.02

CARPETA CORPORATIVA.

Aplicación de la marca Municipalidad de El Tejar en la carpeta corporativa.



Municipalidad de El Tejar | Ciudad de los Tejareros



C.03

PLANTILLA DE COMUNICADO INTERNO.

Aplicación de la marca Municipalidad de el Tejar en la plantilla de comunicado interno.



Municipalidad de Tejar | Unidad de Gestión Operativa

C.04

NOTA DE PRENSA.

Aplicación de la marca Municipalidad de el Tejar en la plantilla de nota de prensa.



Municipalidad de Tejar | Unidad de Gestión Operativa

99



Anexo 17

Afiches para descentralizar la información de la sede municipal central de El Tejar.





Paredes frontales del edificio Municipal central donde deben ir colocados los afiches con la información preventiva contra el Covid-19



Oficinas en la aldea San Miguel Morazán, donde también deben ir colocados los afiches con la información preventiva contra el Covid-19



Tarifario Boleto de Ornato

Ingresos Mensuales	Monto del boleto	Boleto con multa
Primer DPI	Q4.00	Q6.00
Q500.01 - Q1000.00	Q10.00	Q20.00
Q1000.01 - Q3000.00	Q15.00	Q30.00
Q3000.01 - Q6000.00	Q50.00	Q100.00
Q6000.01 - Q9000.00	Q75.00	Q175.00
Q9000.01 - Q12000.00	Q100.00	Q200.00
Q12000.01 - en adelante	Q150.00	Q300.00

Teléfono: 78491046, 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Tarifario del pago del boleto de ornato y la ventanilla de la oficina de recaudación de ornato.



Anexo 18

Afiches realizados para fortalecer la cultura organizacional en la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango.

Misión

Fomentar la participación ciudadana responsable para incidir en la sociedad y en las políticas públicas que busquen el desarrollo humano a través de la mejora de los servicios básicos, salud, educación e infraestructura, que son derechos inherentes a todas las personas humanas.

Visión

Ser una comuna transparente con participación activa de sus vecinos, ganadora de la confianza de su población por la calidad en la prestación de los servicios y en la ejecución del gasto público, desarrollando programas sociales, culturales, deportivos y otros para cimentar valores en la población, principalmente de respeto a las personas humanas y tolerancia



Objetivo General:

La municipalidad de El Tejar, Departamento de Chimaltenango, tiene como objetivo primordial la prestación y administración de los servicios públicos de la población bajo su jurisdicción, debiendo establecerlos, administrarlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos, teniendo bajo su responsabilidad su eficiente funcionamiento a través de un efectivo manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar bienestar y procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio, tanto del área urbana como del área rural.
- Procurar el fortalecimiento económico del municipio, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que sean necesarios.
- Velar por el mejoramiento de las condiciones de saneamiento ambiental básico, de las comunidades menos protegidas.
- Propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.



Actitud de servicio



El Tejar está cambiando y yo soy parte de él.

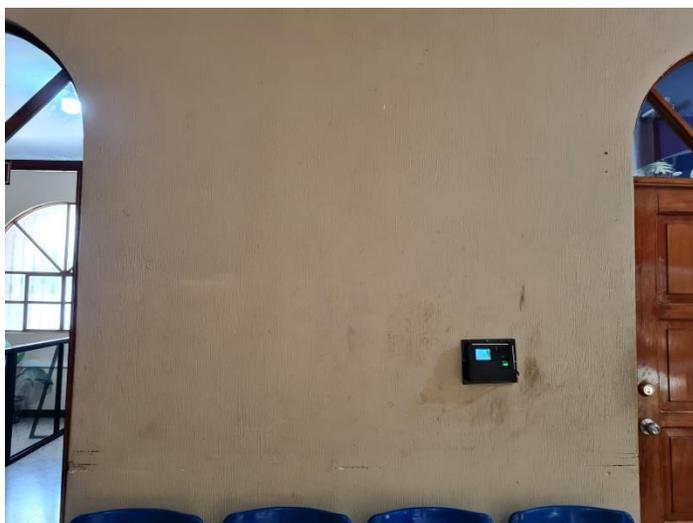


Honestidad



El Tejar está cambiando y yo soy parte de él.





Pared del edificio municipal central donde se colocarán los afiches que difundan la filosofía institucional.

Anexo 19

Guía breve de comunicación elaborada en base a la retroalimentación recibida en las capacitaciones impartidas por la estudiante de EPS.

 <p>MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR</p> <p>Guía breve de Comunicación</p> <p>Elaborado por: Karen Armira EPS Ciencias de la Comunicación</p> <p>Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.</p>	 <p>MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR MUNICIPALIDAD DE EL TEJAR</p> <p>Índice</p> <table><tr><td>Índice.....</td><td>2</td></tr><tr><td>Guía breve de Comunicación.....</td><td>1</td></tr><tr><td>Identidad visual.....</td><td>1</td></tr><tr><td>Técnicas para redactar contenido.....</td><td>2</td></tr><tr><td>Perfiles de redes sociales.....</td><td>3</td></tr><tr><td>Como escribir.....</td><td>3</td></tr><tr><td>Estructura del post.....</td><td>4</td></tr><tr><td>Estructura del artículo para la página web.....</td><td>4</td></tr><tr><td>Crecimiento y likes orgánicos.....</td><td>4</td></tr><tr><td>Manual de crisis.....</td><td>4</td></tr><tr><td>Pasos para manejar la crisis.....</td><td>5</td></tr><tr><td>Recomendaciones adicionales:</td><td>6</td></tr><tr><td> Importante.....</td><td>6</td></tr><tr><td> Botones de los iconos de las redes.....</td><td>7</td></tr><tr><td> Como hacer una estrategia.....</td><td>7</td></tr><tr><td> De donde tomar ideas para saber que contenido publicar.....</td><td>7</td></tr><tr><td> Realizar auditorías.....</td><td>8</td></tr><tr><td>Referencias.....</td><td>9</td></tr></table> <p>Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.</p>	Índice.....	2	Guía breve de Comunicación.....	1	Identidad visual.....	1	Técnicas para redactar contenido.....	2	Perfiles de redes sociales.....	3	Como escribir.....	3	Estructura del post.....	4	Estructura del artículo para la página web.....	4	Crecimiento y likes orgánicos.....	4	Manual de crisis.....	4	Pasos para manejar la crisis.....	5	Recomendaciones adicionales:	6	Importante.....	6	Botones de los iconos de las redes.....	7	Como hacer una estrategia.....	7	De donde tomar ideas para saber que contenido publicar.....	7	Realizar auditorías.....	8	Referencias.....	9
Índice.....	2																																				
Guía breve de Comunicación.....	1																																				
Identidad visual.....	1																																				
Técnicas para redactar contenido.....	2																																				
Perfiles de redes sociales.....	3																																				
Como escribir.....	3																																				
Estructura del post.....	4																																				
Estructura del artículo para la página web.....	4																																				
Crecimiento y likes orgánicos.....	4																																				
Manual de crisis.....	4																																				
Pasos para manejar la crisis.....	5																																				
Recomendaciones adicionales:	6																																				
Importante.....	6																																				
Botones de los iconos de las redes.....	7																																				
Como hacer una estrategia.....	7																																				
De donde tomar ideas para saber que contenido publicar.....	7																																				
Realizar auditorías.....	8																																				
Referencias.....	9																																				

1



Guía breve de Comunicación

Identidad visual
El primer paso para una comunicación asertiva es establecer una identidad visual uniforme para todos los medios de comunicación online y offline que la institución utiliza. También deben utilizarse en todos aquellos elementos visuales representativos de la institución como papelería, uniformes, etc.

¿Qué nos va a indicar lo que se debe utilizar y lo que no?

El manual de Identidad Institucional. La estudiante de EPS elaboro un manual donde se encuentran todas las directrices de una línea gráfica: uso correcto del logo, los colores corporativos, tipografía y aplicaciones. Más allá del gusto personal de las personas encargadas de la comunicación institucional, se deben regir bajo las directrices del manual, es decir transmitir la personalidad de la institución. De lo contrario se genera ruido visual y confusión en los grupos objetivos.

Uso correcto/Uso incorrecto



Medios de comunicación offline: son los medios tradicionales como radio, prensa, tv.

Medios de comunicación online: son los medios que se encuentran en línea como las redes sociales, correo electrónico, blog.

Grupo objetivo: grupo de interés a quien está dirigido el mensaje elaborado por la institución.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

2



Técnicas para redactar contenido

Storytelling: "Contar historias relacionadas con los valores de la marca que provoquen una respuesta emocional en las personas con la finalidad de fidelizarlos" (Aceias, 2019)

Storydoing: "Pone de protagonista a los grupos objetivos, quienes viven sus propias experiencias con la marca" (Gómez, 2021) ya sea comercial o en este caso institucional.

¿Cuáles son los objetivos de estas acciones?

- Conectar con las personas
- Que los grupos objetivos reaccionen a nuestro contenido
- Crear una comunidad, que compartan un interés común: el crecimiento y desarrollo del municipio.
- Convertir detractores

Resultados de un buen contenido

- Humanizar la institución
- Generar engagement
- Que las personas recuerden nuestro mensaje
- Fidelizar

Engagement: nivel de compromiso o conexión emocional que las personas establecen con una institución o empresa.

Estrategias para hacer storytelling

- Humanizar la marca
- Inspiración
- Mostrar al equipo de trabajo
- Testimonios
- Un diario, del progreso de los proyectos a largo plazo
- Comunidad
- Reflexiones
- Posts con personalidad
- Tutoriales creativos

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

3



Perfiles de redes sociales

Los perfiles de las redes sociales se deben revisar periódicamente para asegurarse que estén actualizados y optimizados

Las categorías de cada uno de los perfiles deben ser las correctas

Crear contenido variado videos, imágenes, infografías, frases, etc.

En Instagram utilizar todas las herramientas disponibles: IGTV, historias, publicaciones en el feed.

En Instagram también es importante tener historias destacadas, de acuerdo a las temáticas de la labor de la institución o de los proyectos más importantes, por citar unos ejemplos. Cada grupo de historias debe tener una portada representativa y que vaya acorde a la identidad visual de la institución.

Utilizar hashtags, ayudan a posicionar el contenido en los grupos objetivos.

Utilizar emojis, también ayudan a posicionar, romper la uniformidad del texto y es más fácil que las personas recuerden el post.

La palabra clave para generar contenido de valor es planificar. Entender que es lo que quieren nuestros grupos objetivos. Cuando un post está redactado a la ligera o de manera improvisada, los demás lo pueden notar.

Interactuar con la comunidad

Optimizar las preguntas frecuentes y sus respuestas tanto en Messenger de Facebook y DM en Instagram

Como escribir

Apegarse a la personalidad de la institución, para ello se debe establecer su tono y manera. Así todas las publicaciones llevarán una misma línea visual y narrativa, aunque sean más de dos personas encargadas del contenido digital

Pensar desde el punto de vista de los grupos objetivos de la institución

Hacer llamados a la acción

Feed: visto en la que se pueden observar las publicaciones que un usuario ha subido en un orden temporal

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

4



Estructura del post

Gancho o título llamativo, muchas personas entran al feed de sus redes sociales y solo van haciendo scrolling en las publicaciones. Se detendrán en algo que realmente les llame la atención.

Cuerpo, desarrollo de la idea principal del post

Llamada a la acción, las redes sociales a diferencia de los medios offline, permiten establecer un verdadero proceso de comunicación donde existe retroalimentación de parte de los grupos objetivos.

Estructura del artículo para la página web

Título llamativo

Introducción

Desarrollo del o los temas del artículo

Conclusión o cierre

Es importante desarrollar estrategias de SEO, por ejemplo, utilizar palabras claves en las etiquetas del artículo para poder posicionarlo en los primeros resultados de los motores de búsqueda.

Crecimiento y likes orgánicos

Algo muy importante es el crecimiento de la comunidad (seguidores), reacciones e interacciones orgánicas.

Cuando el contenido es bueno y hace conexión con la gente, no es necesario tácticas adicionales para que la gente reaccione.

Manual de crisis

Es una hoja de ruta donde se establece el método de actuar de la institución ante situaciones de crisis. Al momento de elaborar el manual se detectan todas las posibles amenazas, temas

SEO: son estrategias de posicionamiento para mejorar la visibilidad de una página web o artículo en los motores de búsqueda.

Orgánico: crecimiento natural en campañas de publicidad o alguna otra táctica de por medio.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



5

contravenirle o situaciones de riesgo, que puedan afectar la reputación de la institución. De esa manera se reduce la improvisación, que puede llegar a ser la causa del fracaso al momento de gestionar una crisis.

Pasos para manejar la crisis

1. Diseñar el mapa de riesgos de la institución
2. Identificar cuáles son las fuentes de detección de una posible crisis: puede surgir de cualquier información difundida en los medios de comunicación, quejas, reclamos o sugerencias de la población; preguntas, comentarios y opiniones realizados en las redes sociales.
3. Elaborar los mensajes para todos los medios que se utilizan: comunicados de prensa, post de Facebook, mensajes directos a través de Messenger o DM de Instagram, etc. Tener material de apoyo como modelos de cartas, comunicados de prensa, etc. Se recalca la importancia de una identidad visual uniforme tanto en medios online y offline.
4. Definir la composición del comité de crisis: Puede estar formado por el Dircom, el Relacionista Público, el alcalde, entre otros más. Los puestos del Dircom y Relacionista Público fueron descritos en el manual organizacional del departamento de comunicación que se elaboró como parte del EPS.
El comité de crisis debe coordinar y controlar los procesos de comunicación para distribuir la información necesaria que actúe y repare los posibles daños causados. También es importante al momento de elaborar los mensajes, designar un portavoz, quien será encargado de dirigirse a los involucrados.
Se debe manejar un listado con los datos de los miembros del gabinete de crisis y el contacto de expertos de diversas disciplinas que pueden prestar apoyo dependiendo del tema de la crisis.
5. Establecer el protocolo de actuación
6. Trazar una estrategia específica para social media

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



6

7. No olvidar a ninguno de los públicos objetivos

8. Evaluación de resultados: el protocolo a seguir cuando se haya superado la crisis. Se pueden elaborar mensajes de agradecimiento personales o dirigido a todos los públicos afectados o implicados, campaña de comunicación informativa que apoye y haga recordar como se ha solucionado la crisis.

Recomendaciones adicionales:

- No precipitarse en la respuesta, no contestar automáticamente al momento de conocerse la noticia, pero actuar lo más rápidamente posible para evitar rumores y/o acciones contra la empresa.
- Ser cauteloso, es decir, ofrecer información veraz que explique los hechos y/o que solucione el problema, sin engañar o intentar manipular la opinión pública.
- Tratar a los diferentes públicos con respeto y transparencia, sin desvelar nada hasta no verificarlo previamente si las causas no están claras, reconociendo el fallo y prometiendo su inmediata subsanación, en caso de conocer la causa del problema.
- Colaborar con las autoridades en aquello que requieran y poner a disposición los medios técnicos y humanos necesarios.
- Si existen diversas delegaciones o sedes, hay que conseguir una estrecha coordinación para evitar confusión y deterioro de la imagen, centralizando la comunicación y eliminando mensajes contradictorios* (*Top Comunicación, 2020)

Importante

Tener en cuenta que toda marca o institución va a tener detractores, incluso las Loveemarks. Ejemplo: en la pasada Eurocopa Cristiano Ronaldo cambió las botellas de Coca-Cola por agua, provocando que las ventas y acciones de la marca bajaran considerablemente.

Con instituciones como las entidades gubernamentales y Municipalidades va a ser un poco más complejo. Por lo tanto, es importante tener bien definido el protocolo de actuación para posibles situaciones de crisis.

Lovemark: marca que ha logrado generar un gran nivel de confianza y compromiso en sus consumidores

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



7

Mientras más contenido de valor para los grupos objetivos se cree, menos material para atacar tendrán los detractores. Recordemos que uno de los objetivos que se deben plantear al elaborar una estrategia de comunicación es la conversión de detractores.

Botones de los iconos de las redes

Evitemos caer en el error de poner los iconos sociales solo por ponerlos.

Van a ser elementos imprescindibles en medios offline cuando se quiere generar tráfico a los medios digitales. En los afiches, por ejemplo, se van a colocar los iconos sociales junto con el nombre del usuario de la institución, para que las personas puedan buscarlos.

En la página web se colocan los iconos sociales inlinkables que redirigieron a las personas a cada uno de los perfiles de la institución.

En Facebook, en la pestaña de Información se colocan los enlaces a la página web e Instagram. También se coloca el enlace al artículo de la página web donde las personas pueden ampliar la información sobre el tema tratado en determinado post.

Instagram, en la biografía se coloca el enlace a la página web o perfil de Facebook.

Como hacer una estrategia

- Establecer el objetivo de la campaña, publicación, etc. Qué es lo que queremos lograr
- Definir el grupo objetivo: a quién va dirigido
- Delimitar los medios a utilizar: de acuerdo a los hábitos de uso del grupo objetivo
- Redactar el mensaje: entendible y de interés para el grupo objetivo. Luego adecuarlo al medio que se utilizará

De donde tomar ideas para saber que contenido publicar

De las auditorías elaboradas
Comentarios y opiniones realizadas por los grupos objetivos

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



8

Realizar auditorías

Monitorear los comentarios y opiniones que los grupos objetivos realizan sobre la institución en las redes sociales es una actividad muy importante. Pero al ser solo datos cualitativos pueden darnos conclusiones sesgadas.

Se recomienda realizar auditorías cuantitativas, periódicamente (quincenales o mensuales). Desde las mismas plataformas de Facebook e Instagram se pueden ver algunas estadísticas sobre nuestro contenido. También existe la herramienta Creator Studio. Esta herramienta permite integrar los perfiles institucionales de Facebook e Instagram, desde ahí se pueden monitorear opiniones, ver los mensajes recibidos a través de Messenger o DM de Instagram, programar publicaciones y ver estadísticas de las publicaciones que realizamos solamente con videos.

Por lo que se recomienda tener alguna herramienta de paga como Melticoal o Hubspot. En ellas se pueden tener estadísticas muy detalladas de los principales indicadores de medición en redes sociales. Y los Informes se pueden descargar y almacenar para su posterior análisis.

Algunos de los indicadores que se deben analizar y revisar detenidamente son:

- Reacciones: likes, me encantan, etc.
- Impresiones: cantidad de veces que nuestro post apareció en el feed de una persona
- Interacciones: comentarios.

También es recomendable solicitar una auditoría de una consultora externa, tener una visión ajena a la institución puede aportar nuevas ideas y puntos de vista.

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



9

Referencias

- Aceñas, L. (2019) Storytelling para Instagram. Barcelona, España. Recuperado: <https://www.marñanetasandovanes.com>
- Fuentes, C. (2019) Multiplica tu engagement con copywriting. Barcelona, España. Recuperado: <https://www.marñanetasandovanes.com>
- Gómez, Y. (2021) Storydoing como la clave para conectar con las personas. Ciudad de Guatemala, Guatemala. <https://www.facebook.com/actualizaciononlineuniversidadcienciasdelacomunicacion>
- Salgado, J. (2015, 9 de julio). Cómo hacer un manual de crisis. Recuperado: 25 de agosto 2021. <https://lacomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-tesis/>
- Top Comunicación. (2020, 10 de marzo). Cómo redactar un manual de crisis. Recuperado: 25 de agosto 2021. <https://www.topcomunicacion.com/como-redactar-un-manual-de-tesis/>

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.

Anexo 20

Borrador de la encuesta sobre cultura organizacional para colaboradores municipales



Encuesta para medir el ambiente laboral y la cultura organizacional

Dependencia:

Sexo:

Edad:

Cultura Organizacional

1. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

Sí
No

2. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto se siente inspirado por la misión y visión de la institución?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Argumente su respuesta

3. ¿Conoce los valores institucionales?

Sí
No

4. ¿Qué valores institucionales práctica en las actividades diarias que realiza?

Actitud de servicio

Honestidad

Respeto

Responsabilidad

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Transparencia

5. En una escala de 1 a 10 ¿Qué tanto recomienda a la institución como un buen lugar para trabajar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Argumente su respuesta

6. En una escala de 1 a 10 ¿Considera que se promueve un ambiente libre de discriminación dentro de la institución?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Argumente su respuesta

Ambiente laboral

7. ¿Existen áreas de distracción dentro de la institución para descansar en los tiempos libres?

Sí
No

8. En una escala de 1 a 10 ¿Su lugar de trabajo es físicamente cómodo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si su respuesta es menor a 6 ¿Qué recomendaría implementar para que su lugar de trabajo sea físicamente cómodo?

9. ¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo apropiadamente?

Sí
No

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



10. En una escala de 1 a 10 ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica (misión, visión y valores)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Argumente su respuesta

Sobre el reconocimiento y motivación

11. ¿Con que frecuencia recibe reconocimiento de su jefe inmediato?

Muy frecuente

Frecuente

Ocasionalmente

Nunca

12. ¿Con que frecuencia la institución celebra sus logros y aprendizajes?

Muy frecuente

Frecuente

Ocasionalmente

Nunca

Sobre la retroalimentación del desempeño

13. ¿Con que frecuencia su jefe inmediato le da retroalimentación?

Mensual

Quincenal

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Semanal

Día

Esporádicamente

Nunca recibo retroalimentación

14. ¿Siente que puede compartir con honestidad sus opiniones con su jefe inmediato?

Sí

No

15. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto considera que su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos de la organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. ¿Considera que sus responsabilidades para el puesto que desempeña son claras?

Sí

No

En caso de que su respuesta fue No, argumente.

Preguntas sobre crecimiento y desarrollo

17. ¿Considera que tiene la oportunidad de crecer dentro de la institución?

Sí

No

En caso de que su respuesta fue No, argumente.

18. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto considera que la institución favorece a que desenvuelva sus habilidades y fortalezas en el desempeño de su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Preguntas sobre la relación de los empleados con su jefe inmediato

19. ¿Cómo describe su relación con su jefe inmediato?

Excelente

Buena

Regular

Mala

20. ¿Considera que su jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?

Sí

No

En caso de que su respuesta fue No, argumente.

21. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto considera que su jefe inmediato es transparente con usted y con el resto del equipo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si su respuesta es menor a 8, argumente.

Preguntas sobre la relación de los empleados con sus pares

22. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto considera que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando necesita ayuda?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Excelente

Buena

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Regular

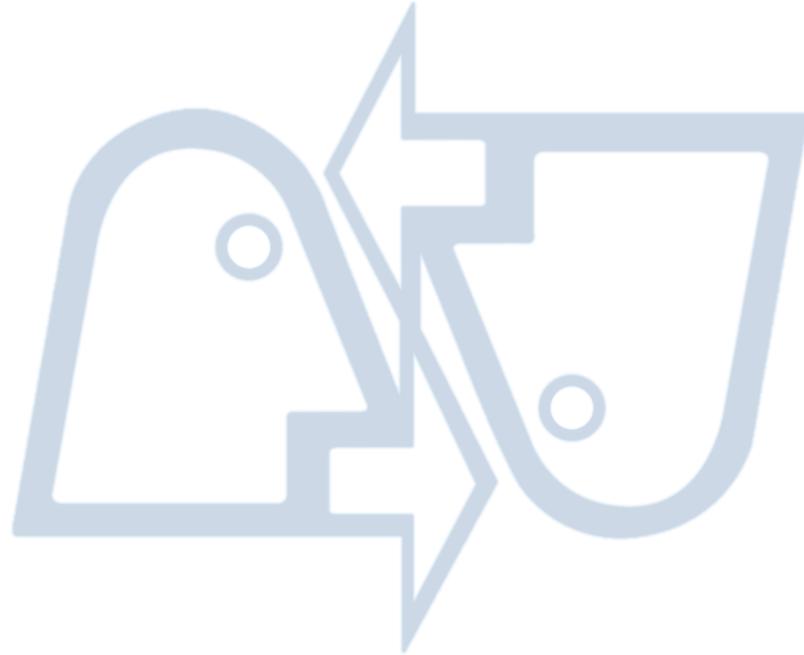
Mala

24. En una escala de 1 a 10 ¿Cuánto considera que sus compañeros de trabajo están abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. ¿Qué considera que es lo más importante que se debería promover en la institución y que no está sucediendo para que sea un gran lugar agradable para trabajar?

Teléfono: 78491046. 4ta avenida 2-35 zona 1, El Tejar Chimaltenango.



Comunicación
creando futuro