

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 of a man in a cap, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a castle, and a lion. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL INSTITUTO
GUATEMALTECO DE TURISMO
-INGUAT-**

EVELYN MARÍA ROQUE BOJORQUEZ.

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 propuesta de comunicación interna para la Unidad de
Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo
-INGUAT-**

Comunicación

Presentado por:

Evelyn María Roque Bojorquez.

creando futuro

Previo a optar por el título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor:

Lcdo. Luis Fernando Lucero Vielman

Guatemala, octubre 2021

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

Director

Lcdo. 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

Lcdo. Luis Fernando Lucero Vielman

Lcdo. Mynor René Martínez

Lcdo. Julio Sebastián Chilín



Guatemala, octubre 15 de 2021

Estudiante de EPS de Licenciatura
Evelyn María Roque Bojorquez
Carné: 200917593
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico impreso y de manera virtual, titulado: **“Diagnóstico y propuesta de comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-”** 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”

Lic. Fernando Lucero
Supervisor

M.A. Evelyn Morazán
Supervisora

Dr. José María Torres Carrera
Coordinador





Guatemala 8 de marzo de 2021
EPSL-C0148

Máster:
Edwin Fernando Juárez Prera
Director Recursos Humanos
INGUAT
Presente.

Distinguido Máster Juárez:

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 **Evelyn María Roque Bojorquez**, carné no. **200917593** 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"



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



Guatemala, 25 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 a la estudiante **Evelyn María Roque Bojorquez**, con número de carné 200917593, 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 institución Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, indicando que nos adaptaremos a las políticas de distanciamiento y protocolos sanitarios establecidos por las autoridades respectivas.

La estudiante Roque Bojorquez deberá cumplir 300 horas de práctica comprendidas en el período del 5 de abril al 31 de agosto de 2021.

Atentamente,


Lic. Edwin Fernando Juárez Prera
Jefe Departamento de Recursos Humanos





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

Dedicatoria a:

Dios	Por la vida, fortaleza, sabiduría, entendimiento y fe necesaria para culminar este triunfo profesional.
Mis Padres	Myriam Bojorquez de Roque y Arnoldo Roque. Por amarme incondicionalmente y darme las fuerzas y el apoyo necesario para culminar mis estudios.
Familia	Por su amor, ayuda y fuerza para lograr mis metas.
A mis amigos y amigas	Por compartir momentos de alegría, tristeza y enseñarme el significado de la solidaridad.

Agradecimientos a:

Universidad de San Carlos de Guatemala

Mi alma mater, por darme la oportunidad de crecer académicamente y formarme como profesional.

Escuela de Ciencias de la Comunicación
-ECC-

Por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación universitaria.

Docentes

Por compartir sus conocimientos, han sido de gran valor para mi vida personal y profesional.

Al Instituto Guatemalteco de Turismo
-INGUAT-

Por la oportunidad y confianza brindada durante el Ejercicio Profesional Supervisado.

Tabla de contenido

Tabla de figuras	I
Tablas	I
Introducción.....	II
Antecedentes.....	III
Justificación.....	V
Capítulo 1	
Diagnóstico de Comunicación	1
1.1. Institución	1
1.2. Perfil Institucional.....	1
1.3. Ubicación geográfica	2
1.4. Integración y alianzas estratégicas.....	4
1.5. Origen e historia.....	5
1.6. Departamentos o dependencias de la institución	8
1.7. Organigrama de la Empresa.....	9
1.8. Misión	10
1.9. Visión.....	10
1.10. Objetivos institucionales.....	10
1.11. Público objetivo	11
1.12. Diagnóstico	13
1.12.1. Elementos del diagnóstico comunicacional.....	13
1.13. Objetivo General y Objetivos específicos	14
1.14. Tipos de Investigación	15
1.15. Enfoque.....	15
1.15.1. Tipos de Enfoque	16
1.16. Técnicas de recolección de datos.....	17
1.16.1. Observación	19
1.16.2. Documentación	28

1.16.3. Entrevistas de profundidad	29
1.16.4. Grupos focales	31
1.16.5. Encuestas	31
1.17. Interpretación de resultados	34
1.18. FODA.....	40
1.18.1. Componentes del análisis FODA.....	40
1.19. Problemas detectados.....	43
1.20. Planteamiento del problema comunicacional	44
1.21. Indicadores de éxito	44
1.22. Proyecto a desarrollar	45

Capítulo 2

Plan de Comunicación.....	46
2.1. Plan Estratégico de Comunicación	46
2.1.1. Descripción técnica del Plan Estratégico de Comunicación.....	47
2.2. Misión.....	49
2.3. Visión.....	49
2.4. Elementos comunicacionales.....	49
2.5. Alcances y límites de la estrategia.....	53
2.6. Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional.....	54
2.6.1. Objetivos de la estrategia.....	56
2.6.2. Acciones para conseguir los objetivos.....	57
2.6.3. Indicadores para medir su cumplimiento.....	57
2.6.4. Instrumentos.....	60
2.6.5. Actividades para la Operatividad de la Estrategia	61
2.7. Financiamiento.....	66
2.8. Presupuesto	66
2.9. Beneficiarios	67
2.10. Recursos humanos	67
2.11. Área geográfica de acción.....	69

2.12. Cuadro comparativo de la estrategia.....	70
2.13. Cronograma del plan de comunicación	71
Capítulo 3	
Ejecución de la Estrategia.....	72
3. Informe de la ejecución.....	72
3.1.Ejecución 1: cápsulas informativas para la Unidad de Comunicación Social del – INGUAT-.....	73
3.2. Ejecución 2: propuesta de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-.....	74
3.3. Ejecución 3: capacitación sobre uso de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-	75
3.4. Actividades y calendarización	76
Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Referencias	81
Anexos	84

Tabla de figuras

Figura 1 Isologo - INGUAT –.....	1
Figura 2 Mapa oficinas Regionales y Subregionales - INGUAT –.....	3
Figura 3 Grupos de interés – INGUAT-.....	5
Figura 4 Organigrama - INGUAT –	9
Figura 5 Página web –INGUAT-	24
Figura 6 Selección de la muestra.....	32
Figura 7 Sexo de los trabajadores entrevistados	34
Figura 8 ¿Con que documentos cuenta la Unidad de Comunicación Social?	35
Figura 9 ¿Considera que un manual de procedimientos específico para la Unidad, le habría ayudado para ejecutar de mejor manera sus atribuciones?.....	36
Figura 10 ¿Al ingresar al INGUAT se le brindó inducción y capacitación para el puesto de trabajo para el que se le contrató?	37
Figura 11 ¿Hay problemas de comunicación en la Unidad de Comunicación Social?	38
Figura 12 ¿Están definidos los criterios para la elaboración de material gráfico/ audiovisual en la Unidad?	39
Figura 13 FODA -INGUAT-	42
Figura 14 Contenido de Cápsulas Informativas	62

Tablas

Tabla 1 Redes institucionales –INGUAT-.....	25
Tabla 2 Acciones propuestas para conseguir los objetivos	57
Tabla 3 Indicadores Plan Estratégico de Comunicación Interna –INGUAT-	59
Tabla 4 Actividades Cápsulas Informativas	63
Tabla 5 Actividades selección de herramientas de gestión de proyectos	64
Tabla 6 Actividades para realizar capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos	65
Tabla 7 Costo de servicios profesionales para la implementación del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-.....	66
Tabla 8 Recursos Humanos Unidad de Comunicación Social –INGUAT-.....	68
Tabla 9 Cuadro comparativo de estrategias de comunicación para la Unidad de Comunicación Social –INGUAT-	70
Tabla 10 Serie de Cápsulas Informativas para la Unidad de comunicación Social –INGUAT-	73
Tabla 11 Propuesta de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-.....	74
Tabla 12 Capacitación sobre uso de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-	75

Introducción

La comunicación es una herramienta clave para construir la confianza de una institución y un elemento primordial para el adecuado funcionamiento, debido a la interacción social que se establece entre colaboradores, clientes o usuarios, lo que contribuirá al alcance de los fines y objetivos de la empresa.

La pandemia de COVID-19 que afecta a Guatemala y el mundo demuestra que los procesos comunicacionales requieren de una constante actualización de la situación, por lo que el diagnóstico como herramienta brindó información importante relacionada con el contexto y dinámica de la institución, este análisis permitió obtener los elementos necesarios para la planificación en la toma de decisiones y la definición de estrategias que garantizarán mejores resultados en el Plan Estratégico de Comunicación propuesto.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se presenta el informe “Diagnóstico y propuesta de comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-”, que contiene la información obtenida como parte de la fase de diagnóstico y planificación del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura -EPSL- de la Escuela de Ciencias de la Comunicación -ECC- de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-.

La metodología utilizada para este estudio comprendió: revisión bibliográfica, diseño de instrumentos para recopilación de información, trabajo de campo, en el que se utilizaron técnicas como: observación, entrevista a colaboradores, encuestas, entre otros, la información se obtuvo por medios electrónicos, blogs, otros documentos y visitas a la institución.

El informe está conformado por: introducción, antecedentes, justificación y contenido que incluye aspectos filosóficos y organizacionales del INGUAT, que fundamentaron el conocimiento de dicha institución, seguidamente se incluyen los resultados del diagnóstico, que sustentan el Plan Estratégico de Comunicación que se presenta como resultado del EPSL 2021.

Antecedentes

El turismo ha cobrado importancia en el contexto mundial como un factor clave para el crecimiento económico, sociocultural y ambiental de un país. Por lo tanto, contribuye al desarrollo de la industria local y, por ende, mejora la calidad de vida de la población, para promover el turismo es indispensable definir procesos comunicacionales adecuados que permitan compartir información valiosa de los destinos turísticos del país.

La temática de comunicación en el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, ha sido abordada desde distintos tópicos, por lo que para efectos en este diagnóstico se procedió a revisar y analizar algunos de los estudios que tienen relación con la materia y que pueden servir como punto de partida.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala se identificaron los siguientes informes, desarrollados como parte del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura -EPSL-:

- “Mapeo de cobertura mediática de medios de comunicación del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- “ presentado por Alejandra Fabiola Palencia España, 2014. En este estudio se utilizó metodología de carácter descriptivo, con el fin de conocer cómo los medios de comunicación influyen en la imagen y proyección de la institución arriba mencionada.
- “Estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- “presentado por Blanca Elizabeth Del Cid Istupe, 2015. Como objetivo general del proyecto se estableció: implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna en dicha Unidad.
- “Estrategias de comunicación organizacional interna para el INGUAT” elaborado por Analy Polanco Figueroa, 2015.

De igual manera se identificaron tesis de posgrado, correspondientes a la Escuela de Ciencias de la Comunicación, las que se presentan a continuación:

- “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- “elaborada por Analy Polanco Figueroa, 2017, Maestría en Comunicación Organizacional.
- “Estrategia de comunicación virtual del Instituto Guatemalteco de turismo INGUAT” presentada por José Eduardo García Martínez, 2018, Maestría en Comunicación Virtual.
- “Incidencia en la opinión pública de la campaña de turismo nacional Guatemala es el Secreto del INGUAT” elaborada por Blanca Elizabeth Del Cid Istupe, 2018, Maestría en Comunicación Estratégica y Opinión Pública.

De acuerdo a los estudios descritos anteriormente, los autores enfatizan en la comunicación interna y en la imagen que proyecta el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación organizacional aporta herramientas para determinar la eficacia y eficiencia en la implementación de los planes y estrategias definidos para la institución.

Justificación

Los cambios constantes que vive la sociedad demandan la revisión permanente de los planes y programas de una institución, por lo tanto, es indispensable que continuamente se analice la situación que se vive, especialmente en lo relacionado con la forma en que se establece la comunicación interna y externa, para definir los medios necesarios en la toma de decisiones que optimicen el trabajo en la organización.

En Guatemala, a partir de marzo de 2020, se vive la crisis sanitaria causada por el COVID-19, por lo que el gobierno decretó medidas de prevención como el distanciamiento social, lo que implicó que las actividades comerciales, laborales, educativas, entre otras se realizaran en forma híbrida, es decir, presencial y virtual.

En esas condiciones se efectuó el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, en el que se construyó un diagnóstico comunicacional, para comprender el contexto y características de la institución asignada, aplicar los procesos y herramientas necesarias a fin de proponer estrategias que sean acordes a las necesidades y problemas identificados.

En tal sentido, el diagnóstico se constituyó en el punto de partida para analizar y explorar cómo la comunicación puede aportar en las formas de interrelación entre el personal y usuarios de la institución y fue fundamental para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social del INGUAT.

Se espera que los resultados presentados en el diagnóstico y plan estratégico, aporten a la academia soluciones con criterio científico acordes a los conocimientos recibidos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, congruentes con la realidad del país, y que contribuyan a mejorar los procesos de comunicación. Además, a la Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC), que sirva como punto de partida a estudiantes para que comprendan la utilidad del diagnóstico y planificación, su aplicación en la generación de conocimientos y la toma de decisiones. Por último, para la sociedad, al demostrar la influencia de la comunicación y su aporte al crecimiento de una organización.



Capítulo 1

Diagnóstico de Comunicación

1.1. Institución Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT –

Figura 1
Isologo - INGUAT –



Fuente: Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT –. (2021). <https://inguat.gob.gt/>

1.2. Perfil Institucional

Según el artículo 3 (Congreso de la República de Guatemala, 1967) el Instituto Guatemalteco de Turismo es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y con patrimonio propio.

Constituye la máxima autoridad de turismo, por lo tanto, representa al país internacionalmente frente a organismos y entidades del ramo. Su principal función es impulsar los destinos turísticos de Guatemala, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de nuestra nación.



1.3. Ubicación geográfica

La institución cuenta con varias delegaciones distribuidas por región, lo que permite brindar una atención de calidad al turista en cuanto a los servicios y atractivos turísticos del país. Las delegaciones se ubican así:

Lobby INGUAT

7ma. Avenida 1 - 17 Zona 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala.

Mediante las oficinas regionales y subregionales es posible la coordinación de diversas acciones para fomento del turismo y, por lo tanto, la descentralización de funciones administrativas y operativas. Con lo que se ha logrado ampliar la cobertura de servicios que presta la institución al turismo nacional e internacional. La ubicación de las oficinas es la siguiente:

Oficinas subregionales y regionales

- Oficina Sub-Regional II INGUAT -Cobán, Alta Verapaz-. Edificio La Portada, Local 6-03 zona 2, Cobán, Alta Verapaz.
- Oficina Sub-Regional III INGUAT -Morales, Izabal-. Km. 244 ruta CA-9 Norte, Condado San Martín, Aldea La Ruidosa, Morales, Izabal.
- Oficina Sub-Regional VI INGUAT -Panajachel, Sololá-. Final Av. Rancho Grande Z.2, Panajachel, Sololá.
- Oficina Regional V INGUAT -La Antigua Guatemala, Sacatepéquez-. 5ta. Calle Oriente No. 11, Casa del Turista, Antigua Guatemala, Sacatepéquez.
- Oficina Regional VI INGUAT -Quetzaltenango-. 11 avenida 4-07, Zona 1. Edificio Rivera, Oficina 204, Segundo Nivel, Quetzaltenango.
- Oficina Regional VIII INGUAT -Flores, Petén-. Calle Centroamérica, Isla de Ciudad Flores; Flores, Petén.



Delegaciones

La atención al sector turismo se proporciona a través del delegado subregional que integra a varios departamentos.

- Delegación Sub-Regional III INGUAT -Chiquimula y Zacapa-.
- Delegación Sub-Regional V INGUAT -Chimaltenango, Escuintla y Santa Rosa-.
- Delegación Sub-Regional VI INGUAT -Retalhuleu - Suchitepéquez-.
- Delegación Sub-Regional VI INGUAT -San Marcos, Totonicapán, Huehuetenango-.
- Delegación Aeropuerto Internacional La Aurora – 1º Nivel, Área Internacional.
- Delegación de Petén, Aeropuerto Internacional, Mundo Maya – Interior del aeropuerto.

Futura sede

Próximamente se tiene contemplada la apertura de una nueva delegación en el departamento de Retalhuleu.

Figura 2
Mapa oficinas Regionales y Subregionales - INGUAT –



Fuente: Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT –. (2021). <https://inguat.gob.gt/inguat-guatemala/oficinas-regionales-y-delegaciones-de-informacion>



1.4. Integración y alianzas estratégicas

La comunicación permanente con sectores turísticos, cámaras, gremios y municipalidades; medios de comunicación, organismos internacionales, embajadas, instituciones estatales y colaboradores, entre otros, constituye una de las prioridades del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Además, de acuerdo a la Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible 2012-2022, desarrolla alianzas estratégicas y se vincula con instituciones nacionales e internacionales.

Es importante mencionar que coordina esfuerzos con la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), Cámara Guatemalteca de Turismo (CAMTUR), Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), Buró de Convenciones de Guatemala, Asociación Guatemalteca de Organizadores Profesionales de Congresos, Convenciones y Ferias A. C. (OCCAF) entre otras.

En el ámbito internacional, se mencionan algunas de las organizaciones con las que trabaja: World Tourism Organization (UNWTO), Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (CATA por sus siglas en inglés), Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), Consejo Centroamericano de Turismo (CCT). Al pertenecer a estas instancias su propósito es fomentar el turismo interno y externo en Guatemala.

El INGUAT, recientemente presentó su plan para la reactivación del turismo responsable, a implementarse en 2021, debido a la pandemia de COVID-19, para contribuir a la reactivación de la economía del país, mediante la recuperación del turismo de una “forma segura y eficaz”. En la siguiente imagen se presentan los grupos de interés con los que la institución une esfuerzos para promover el turismo nacional e internacional.



Figura 3
Grupos de interés - INGUAT –



Fuente: Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT –. (2021). Presentación plan de reactivación de turismo responsable 2021.

1.5. Origen e historia

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- fue creado el 06 de octubre de 1967, según Decreto 1701 del Congreso de la República publicado en el Diario Oficial, como entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Sin embargo, es necesario mencionar algunos acontecimientos ocurridos en décadas anteriores, por ejemplo, en los años treinta, exactamente el 27 de octubre de 1932 se creó la Sección de Turismo en el gobierno del general Jorge Ubico, que se instaló en el centro de la ciudad capital y fue inaugurada con la llegada al país del primer grupo organizado de turistas.

Luego de veinte años, la Sección de Turismo se convirtió oficialmente en la Oficina Nacional de Turismo, a través del Decreto Legislativo No. 861, del Congreso de la República con fecha 12 de diciembre de 1952, durante el régimen presidencial de Jacobo Árbenz Guzmán. Esta oficina estuvo situada en diferentes sedes de la ciudad capital.

En octubre de 1961, mediante Decreto Legislativo No. 1497 del Congreso de la República, la Oficina de Turismo se convirtió en el Centro Guatemalteco de Turismo, bajo la dirección del señor



Roberto Bianchi Rosales, quién asumió el 1ero de diciembre de 1961. Este cambio ocurrió durante el mandato presidencial del General Miguel Ydígoras Fuentes.

Es importante destacar que en esta nueva institución se planificaron y materializaron dos de los logros más trascendentales para el futuro de la actividad turística del país. El primero de ellos, a través del Decreto Legislativo No. 1701, el 06 de octubre de 1967, se fundó el Instituto Guatemalteco de Turismo, en la administración del coronel Ricardo Antonio Porras Figueroa, quien se convirtió en su primer director.

El segundo logro fue la planificación de un edificio que permitiera albergar y centralizar la labor administrativa de la actividad turística en el país. Los trabajos de construcción del edificio se iniciaron en abril de 1974, al ser aprobado el programa de inversión por el Consejo Nacional de Planificación Económica, debido al incremento del movimiento turístico, así como su carácter autofinanciable.

La primera década de existencia del INGUAT, dejó una serie de beneficios económicos, sociales y culturales al país, a pesar de los efectos negativos que ocasionó el trágico terremoto de 1976. Además, en noviembre de 1977, en el Centro Cívico de la ciudad capital, (7ª. Av. 1-17 zona 4) se inauguraron oficialmente sus modernas instalaciones, con 14 pisos y dos sótanos.

Por otro lado, durante esta década se fundaron centros culturales de importancia como: el Museo de Estanzuela en Zacapa, Museo La Democracia en Escuintla, Mercado de Artesanías y además se invirtió en las instalaciones del Cerro del Baúl en Quezaltenango. También se destinaron fuertes sumas de dinero en el rescate y conservación de la Antigua Guatemala, y en la infraestructura de importantes fuentes turísticas en el país.

En 1979, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró como Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad al Parque Nacional Tikal y a la Ciudad de la Antigua Guatemala Patrimonio Mundial de la Humanidad.



En la década de los 80, el turismo fue afectado debido a la crisis económica mundial y a la inestabilidad política de Centro América, por lo que se impulsó una intensa actividad promocional, que propició a partir de 1985, la recuperación del flujo turístico. En este período se realizaron importantes eventos internacionales que promovieron alianzas estratégicas para el desarrollo turístico del país.

Como resultado de las alianzas fomentadas, en los 90 se concretan convenios de cooperación turística con algunos países de Norte y Sur América. Entre ellos el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, orientado al cuidado y conservación de los recursos naturales y el Plan de Desarrollo Turístico de Guatemala, el cual define líneas maestras de los programas de acción que se llevarían a cabo en el 2000.

Por Acuerdo Gubernativo 439-2000, se aprobó la Estrategia Nacional de Turismo, que contemplaba una visión de largo plazo del sector turístico nacional. Otros aspectos importantes de mencionar para esta década, son la creación de los Comités Locales de Turismo, los Comités de Autogestión Turística que propiciaron la participación de las comunidades para el fomento del turismo. Además de la elaboración del Plan Maestro de Turismo Sostenible.

A lo largo de su historia el INGUAT ha contado con la participación de 32 directores que han contribuido al impulso del turismo en el país. Actualmente el director es el M.A. Mynor Arturo Cordón, quien cuenta con una trayectoria por más de 45 años en la industria turística nacional e internacional, y como subdirector M.A. Elmer Hernández con 20 años de experiencia en Administración Pública.

A partir de 2020, la actividad turística se ha visto seriamente afectada debido a la pandemia provocada por el COVID-19, lo que ha provocado que en el INGUAT se adopten las medidas necesarias para el cumplimiento de las atribuciones correspondientes.



1.6. Departamentos o dependencias de la institución

Con el fin de cumplir las funciones que tiene asignadas el INGUAT y para el logro de sus objetivos y metas, la estructura administrativa está definida de forma vertical, la máxima autoridad y representante legal es el director general M.A. Mynor Córdón, así mismo cuenta con tres grandes áreas que a su vez están divididas en departamentos, secciones y unidades. Las áreas son: Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Mercadeo. (Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, 2015)

- Dirección de Desarrollo del Producto Turístico: es la responsable de la formulación e implementación de planes, programas, proyectos que promueven el desarrollo de la actividad turística del país.
- Dirección Administrativa Financiera: tiene como función principal el apoyo administrativo, financiero y coordinación de todos los servicios que presta la institución.
- Dirección de Mercadeo: diseña y realiza las estrategias necesarias para ampliar los flujos de turismo hacia el país, promocionando los destinos turísticos de primer orden. Propone a la Dirección las políticas nacionales de turismo a corto, mediano y largo plazo. Está integrada por los siguientes departamentos: Promoción y Publicidad, Operación y Comercialización, Investigación y Análisis de mercados, Asistencia Turística, cada una con sus respectivas secciones y unidades.

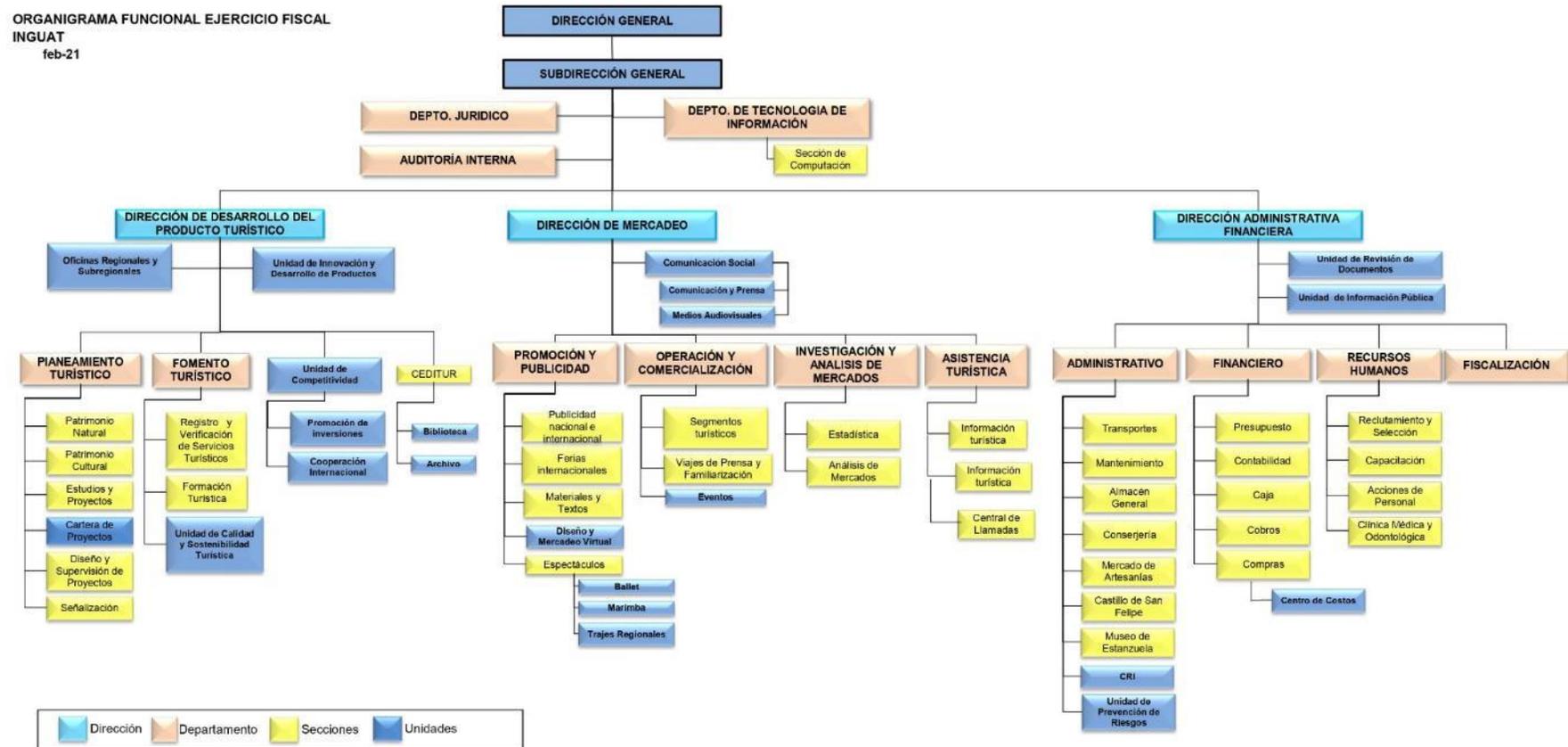
Como parte de la Dirección de Mercadeo está ubicada la Unidad de Comunicación Social que se vincula directamente con las actividades de la Dirección para divulgar los logros y principales actividades turísticas dentro y fuera del país.

La Unidad de Comunicación Social apoya al resto de direcciones, departamentos, secciones y unidades que conforman la institución, está integrada por seis personas, las cuales ocupan los siguientes cargos: coordinadora de la unidad, asistente administrativa, encargado de audiovisuales y equipo de cobertura (tres personas).



1.7. Organigrama de la Empresa

Figura 4
Organigrama - INGUAT –



Fuente: Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT –. (2021). <https://inguat.gob.gt/inguat-guatemala/oficinas-regionales-y-delegaciones-de-informacion>



Para el desarrollo de los aspectos filosóficos de la institución, que corresponden a la misión, visión y objetivos institucionales, se tuvo como fuente de información la página web del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

1.8. Misión

Somos la autoridad superior en materia de turismo en Guatemala, que rige y controla la promoción, fomento y desarrollo sostenible de la industria turística, en beneficio de visitantes, prestadores de servicios y comunidades receptoras.

1.9. Visión

Para el 2025, el INGUAT se ha consolidado como el ente rector que articula y coordina eficazmente, el desarrollo y promoción turística del país, con las instituciones públicas y privadas, en el marco del Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025, en beneficio de la población guatemalteca.

1.10. Objetivos institucionales

Objetivo Estratégico General

Consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo económico y social de Guatemala en el marco de la sostenibilidad, de forma que contribuya a generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional y a favorecer el acceso de los guatemaltecos a una vida digna.

Objetivos Estratégicos Específicos

- Impulsar el fortalecimiento y diversificación de la oferta turística de acuerdo al ordenamiento del espacio turístico nacional, establecido en el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025.



- Promover los destinos turísticos de Guatemala en mercados prioritarios y potenciales, con una imagen favorable del país y brindando una experiencia de calidad a los visitantes.
- Optimizar los recursos financieros y transparencia del gasto público, orientadas hacia una gestión por resultados.

1.11. Público objetivo

El recurso humano es parte fundamental en el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, debido a que se utilizan aspectos como marcas, experiencias y los conocimientos de los colaboradores y/o los turistas. Éstos últimos son elementos intangibles, pero no por ello menos importantes. El público objetivo se clasifica así:

Externo

- Proveedores: conforman este grupo los emprendedores locales, desarrolladores e inversionistas turísticos del sector, los cuales representan un importante pilar de la actividad turística de Guatemala y está conformado por diversos segmentos, entre ellos: hoteles, restaurantes, tour operadores, guías turísticos, empresas de montajes, medios de transporte, entre otros.
- Turistas: son un cliente potencial e importante, representadas por personas que se trasladan de su domicilio habitual a otro punto geográfico, pueden ser turistas de cualquier nacionalidad o entidades que soliciten los servicios del INGUAT. De acuerdo a la naturaleza de la actividad turística que las personas realizarán, la institución los clasifica en: Turismo Cultural, Turismo de Naturaleza, Deportes y Aventura, Turismo de Salud y Bienestar, Turismo de Reuniones, Turismo de Bodas y Lunas de Miel, Cruceros.



Además, la institución clasifica a sus mercados en:

- Mercados Prioritarios
Guatemala, México, Inglaterra, Estados Unidos, Colombia, El Salvador.
- Mercados Potenciales
España, Francia, Italia, Alemania, Rusia, Brasil, Australia, Canadá, Panamá.
- Mercados Emergentes
Israel, Chile, Argentina, Honduras, Costa Rica, Países Bajos.

Interno

- a) Trabajadores: se considera trabajador del INGUAT, a toda persona individual que ocupe un puesto en la institución, en virtud del nombramiento o contrato de trabajo. Actualmente la institución cuenta con personal 011, 022 y 029.

Para efectos del diagnóstico, se destaca la información correspondiente a la Unidad de Comunicación Social, debido a que dicha unidad fue asignada para la realización del EPSL y la propuesta de trabajo que se presentará será enfocada a ella. Actualmente la conforman seis personas: coordinadora de la unidad, asistente administrativa, encargado de audiovisuales y equipo de cobertura (tres personas), nombrados por contrato y que son los encargados de generar material audiovisual.

Esta unidad es la encargada de coordinar las acciones de las direcciones, departamentos, secciones y unidades, para divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero. Sirve de contacto directo con los medios de comunicación nacional e internacional y consolida la imagen institucional. (Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, 2015)



1.12. Diagnóstico

Prieto Castillo, (1990) expone que el diagnóstico es “la lectura esencial de determinada realidad social, una interpretación de sus conexiones fundamentales, desde una perspectiva histórica”.

El diagnóstico ayuda a identificar y definir necesidades, generando un pronóstico o perfil de acciones. De igual manera, a determinar y puntualizar situaciones, contextos, prácticas, procesos, sistemas, estructuras, recursos y propósitos, es uno de los puntos principales para diagnosticar una situación y luego realizar las acciones que permitan cumplir los objetivos planteados. (Álvarez 2010).

De acuerdo con los autores arriba citados, un diagnóstico comunicacional es una herramienta que permite conocer y comprender, de manera sistemática, las prácticas sociales y los procesos internos de una determinada situación, a partir del contexto e historias personales, por lo tanto, el diagnóstico comunicacional constituye el primer paso en la planificación de procesos de comunicación.

1.12.1. Elementos del diagnóstico comunicacional

Según (Mata, 1994), diagnosticar desde la comunicación demanda analizar los aspectos constitutivos de la relación que se establece en situaciones particulares que conforman el objeto de estudio:

- Los sujetos que entran en relación. Se refiere a sus características, al modo de establecer los vínculos que se entablan (fines o motivaciones); las situaciones que han motivado esa relación, etc.
- La naturaleza de la relación. Naturaleza del vínculo que se establece. Asimetrías del mismo. Modos en que se construye la legitimidad de los roles que representan, etc.
- Modalidades de producción de sentido. Los productos y objetos culturales que se ponen en juego. Los momentos y espacios de emisión y recepción. Las mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen en ambos casos, etc.



- El significado de las prácticas comunicativas. Los resultados de la acción comunicativa, rasgos culturales, conductuales, ideas predominantes, acuerdos o conflictos, sentido que adquieren para los sujetos que intervienen en ellas.

Lo antes expuesto no es un listado obligatorio, sin embargo, estos aspectos deben tomarse en cuenta, aun cuando cada situación exigirá diferentes enfoques y renovadas formas de acercamiento.

Es fundamental comprender que en el proceso de ejecución del diagnóstico se evalúan aspectos tangibles e intangibles, por ejemplo: los sistemas y procesos de comunicación a todo nivel, los diferentes canales de comunicación, actores, etc. Cada persona o grupo encontrará nuevos aspectos a tomar en cuenta para que el diagnóstico comunicacional refleje con mayor certeza la realidad de la institución u organización.

1.13. Objetivo General y Objetivos específicos

Objetivo General

Analizar la estrategia de comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-, entre marzo y abril 2021.

Objetivos específicos del Diagnóstico

- Comprender los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-.
- Identificar las principales dificultades evidenciadas en los procesos de comunicación interna aplicados en la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo.
- Determinar el uso de herramientas que evalúen la efectividad del manejo de información en la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-.



1.14. Tipos de Investigación

En el proceso investigativo es necesario definir el tipo de investigación, debido a que según el estudio que se realizará depende la estrategia a utilizar. Por lo tanto, el diseño, los datos recolectados, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes son distintos de acuerdo al objeto de conocimiento. Según (Hernández Sampieri, 2014) y otros autores siguiendo la clasificación de Dankhe (1986), se dividen en:

- Exploratorios: se utilizan para «preparar el terreno» y anteceden a los otros tres tipos, normalmente se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.
- Descriptivos: en general fundamentan las investigaciones correlacionales, con frecuencia el propósito del investigador es describir situaciones y eventos.
- Correlacionales: proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.
- Explicativos: su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da, o porqué dos o más variables están relacionadas.

El tipo de investigación utilizado para la elaboración del diagnóstico tuvo carácter descriptivo, el cual, según Hernández Sampieri (2014), busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

1.15. Enfoque

El enfoque es un concepto amplio en ciencias sociales, permite dar cuenta de distintas construcciones para ver la realidad e intervenir en ella. Constituyen nuevas miradas sobre diversos fenómenos (Kisnerman, 1998), para descubrir y comprender puntos esenciales de un problema y



tratarlo (Barreix Castillejos, 1997); permiten guiar, orientar, sustentar la investigación y articular la producción teórica, metodológica y práctica.

De igual manera el enfoque puede ser comprendido como sinónimo de perspectiva. Se relaciona con formas de mirar, en las ciencias sociales, para ubicar y caracterizar el conocimiento, la investigación y la intervención sociales. (Cifuentes Gil, 2011)

Es decir, el enfoque implica la manera como se abordará todo el proceso de investigación, etapas y elementos que lo conforman, por ende, cada uno tiene características particulares respecto a los diversos aspectos que comprenderá la investigación.

1.15.1. Tipos de Enfoque

De acuerdo a lo expuesto por (Hernández Sampieri, 2014), “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos”.

- El enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar la recolección de datos para demostrar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.
- El enfoque cualitativo se basa en la recolección de datos no estandarizados, es decir, el análisis no es estadístico. Consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.
- El enfoque mixto no pretende reemplazar a lo cuantitativo ni lo cualitativo, sino hacer uso de las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

El tipo de enfoque que se utilizó en esta investigación fue mixto, es decir cuali-cuantitativo, Hernández Sampieri (2014), expresa que el propósito de este enfoque consiste en examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando



en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. Asimismo, se exponen resultados que cuantifican algunas de las respuestas expresadas por las personas. Esto con el fin de brindar una perspectiva más amplia del objeto a investigar.

De acuerdo con autores como Creswell (2014); Morgan (2013); Hernández Sampieri, (2012) y otros, la visión filosófica y metodológica que da sustento a los métodos mixtos es el pragmatismo, que integra diversas ideas principalmente de John Dewey, William James, Charles S. Peirce y Karl Popper, sostiene que para los investigadores es necesario comprender la importancia en la aplicación, lo que funciona, lo que resuelve y da respuesta a preguntas de investigación (Creswell et al., 2008).

Al adoptar una postura pragmática se acepta la posibilidad de utilizar múltiples paradigmas en un solo estudio, aunque sea uno el que predomine y estar abierto a todas las posibilidades, como el diseño, las estrategias de muestreo, las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos y métodos de análisis.

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010).

1.16. Técnicas de recolección de datos

En palabras de (Rojas Soriano, 1989) las **técnicas de investigación** pueden ser percibidas como un “...conjunto de reglas, operaciones o procedimientos específicos que guían la construcción y el manejo de los instrumentos de recolección y análisis de datos”.

En la fase inicial de la investigación se utilizó la técnica de **recopilación bibliográfica** que consiste en la revisión de diferentes textos, libros, informes, publicaciones, leyes y otros documentos que han sido publicados, lo que permitió la recolección y análisis de datos, para conocer y comprender el contexto institucional y fundamentar teóricamente la investigación.



Para ampliar el conocimiento del objeto de estudio la **Observación participante**, fue útil, según (Díaz Sanjuán, 2012) es una técnica que proporciona elementos clave para el análisis de los procesos, el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado. Este tipo de observación proporciona descripciones de los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, pero también, las vivencias, experiencia y sensación de la persona que observa, lo que permite un acercamiento inicial al problema investigado.

Además, para este tipo de investigación fue conveniente la aplicación de la técnica de la **Entrevista**; que se centra en experiencias objetivas, actitudes o respuestas a situaciones particulares, recabando la información con un grupo de personas conocedoras y que dominen el tema.

Instrumentos

Siguiendo a (Rojas Soriano, 1989), los instrumentos son la parte operativa del método y técnica, que posibilitan la recolección y análisis de datos. Los instrumentos deben tener congruencia con los objetivos y la metodología seleccionada. Para la construcción del diagnóstico los que aportaron mayores elementos fueron:

- **Guía de observación:** instrumento en el cual se pueden recolectar los datos de forma sistemática y registrarse de manera uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema. (Tamayo, 2004).
- **Guía de entrevista estructurada:** “Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & VarelaRuiz, 2013). Este instrumento indica y describe qué tópicos, aspectos o áreas se desean conocer y en qué orden se preguntarán.



- **Encuesta:** la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (Casas Anguita, Repullo Labradora, & Donado Campos, 2002). Se utiliza para recoger y analizar datos de una muestra en específico, con el fin de recopilar información respecto a un tema o situación en particular.

Las técnicas e instrumentos arriba mencionados permitieron la obtención de información con la finalidad de analizar y comprender para luego responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

El diagnóstico plantea resultados que consideran datos cualitativos y cuantitativos que permiten explicar el problema objeto de estudio. Debido a que requiere una profundización en lo teórico, pero además demanda conocimiento sobre como los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean.

1.16.1. Observación

Etapas en la que el sujeto investigador entra en contacto con el fenómeno y presta atención a las conductas o características del objeto de estudio. Sánchez (2014) realiza una distinción entre la observación espontánea y la observación científica:

“La primera es una acción instintiva de ver, sin fijar ni prestar atención a los objetos o fenómenos; rápida y superficial; mientras de la segunda, por el contrario, es atenta; se mantiene frente al objeto el tiempo necesario. Más aún, el científico observa al mismo tiempo que registra; No hay observación científica sin registro” (p. 86)

Es decir, la observación se define como una técnica mediante la cual los investigadores establecen conexiones concretas y continuas con hechos o fenómeno de estudio, y tienden a seguir la lógica de procedimientos, relaciones e interrelaciones que se suscitan en la realidad estudiada.



Por su parte Selltiz (citado por Hernández; 2006, p.229) al referirse a la observación, recomienda que para que ésta se convierta en una técnica como tal, debe cumplir con cuatro condiciones:

1. Debe servir a un objeto formulado de investigación.
2. Debe de ser planificada sistemáticamente.
3. Debe estar controlada y relacionada con proposiciones generales.
4. Debe ser sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

1.16.1.1. Tipos de observación

La observación de los fenómenos, hechos o situaciones regularmente resulta de la toma de decisiones del investigador, además, está íntimamente ligada con la metodología a implementar y la naturaleza del objeto que se investigue, por otra parte, el objeto de estudio dependerá de los criterios, necesidades y experiencias del investigador.

Según (Campos y Covarrubias & Lule Martínez, 2012) la observación se puede clasificar en las siguientes modalidades:

- a. Observación de laboratorio: se desarrolla en espacios que permiten la reproducción de los hechos y se tiene el control de lo que puede acontecer en un estado real para su generalización.
- b. Observación participante: el investigador se involucra en los procesos de quienes observa, y éste es plenamente aceptado, por lo tanto, se considera que lo observado no se ve afectado por la acción de quien investiga.
- c. Observación no participante: realizada por agentes externos sin relación alguna con los hechos; por lo tanto, sólo se es espectador de lo que ocurre y el investigador se limita a tomar nota de lo que sucede.
- d. Observación estructurada: se refiere a la observación metódica que se apoya en instrumentos como la guía de observación y el diario de campo, mediante la utilización de categorías previamente codificadas, para obtener información controlada, clasificada y sistemática.



- e. Observación no estructurada: trata de observar sin tener en cuenta categorías o indicadores que guíen el proceso; carece de control temporal y lleva a cabo registros libres y globales de los acontecimientos, se realiza cuando no se conoce suficiente el objeto de estudio. También puede ser llamada observación no sistemática u ocasional.

De acuerdo con la metodología seleccionada, el tipo de observación utilizada en la elaboración del diagnóstico comunicacional fue la participante y estructurada, que permitió obtener la información pertinente para el análisis de la situación institucional.

- **Guía de observación**

La guía de observación es una herramienta que permite al observador ubicarse sistemáticamente en el objeto de estudio a investigar; además, es un medio de recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno específico.

Tamayo (2004, p.172) define la guía de observación como:

Un formato en el cual se pueden recolectar los datos en sistemática y se pueden registrar en forma uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema.

1.16.1.2. Lo observado en la institución

Con el fin de conocer la situación actual del -INGUAT-, fue necesario analizar el sistema de comunicación institucional para tener una mayor comprensión de su filosofía, organización, alcances y limitaciones. Los aspectos analizados fueron:

- a) Dirección de comunicación (Políticas y planes. Equipo de comunicación)
- b) Comunicación Organizacional
- c) Uso de redes sociales
- d) Relaciones públicas
- e) Comunicación Interna (Herramientas de comunicación interna)



Los aspectos arriba enunciados se conocieron a grandes rasgos, haciendo énfasis en la comunicación interna para comprender el uso y manejo de estrategias utilizadas en la institución.

- **Dirección de comunicación**

Políticas y planes

El Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- cuenta con varias políticas y planes, que principalmente están enfocadas al desarrollo turístico, entre ellas se pueden mencionar: Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022, Política Nacional de Competitividad 2016 – 2032, Política Económica 2017 – 2021. De igual manera se cuenta con planes a largo plazo, como: Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible de Centroamérica (2014-2018), Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015 – 2025.

Es necesario mencionar que la institución no cuenta con un plan de comunicación general, que oriente de forma clara los objetivos comunicacionales que se esperan alcanzar. Según información recabada esto se debe a la amplitud de las direcciones, departamentos, secciones y unidades que la conforman, lo que ha dificultado la integración de acciones que contribuyan a fortalecer la materia. Sin embargo, la Unidad de Comunicación Social, si cuenta con plan interno que establece lineamientos de trabajo específicos para el equipo que la conforma.

Equipo de comunicación

Actualmente el INGUAT no cuenta con un departamento de comunicación, como ya se mencionó únicamente existe la Unidad de Comunicación Social la cual sirve de apoyo a todos los departamentos, secciones y unidades de la institución.

Al contar con un departamento dedicado a esta área se posibilitaría el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y realimentación de la información en las áreas de trabajo, orientadas a aumentar la productividad y la calidad de la comunicación, lo que impactaría



en la función principal de la institución que está destinada a fomentar, promocionar y divulgar las principales actividades turísticas del país.

- **Comunicación Organizacional**

Cultura corporativa

La institución cuenta con el “Manual de la Cultura de Servicio y Protocolo de Actuación de Servicio al Cliente Interno y Externo”, contiene elementos indispensables para que los trabajadores del -INGUAT- se desempeñen bajo ciertos lineamientos basados en valores y estándares de calidad, de manera que el servicio que se brinde se oriente a superar las expectativas de los clientes internos y externos.

Imagen corporativa

La representación gráfica del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- consta de dos elementos visuales: imagen y tipografía, que en conjunto forman el isologo.

En términos generales el isologo de la marca cumple con requisitos básicos como: es legible y comprensible hasta en el tamaño más pequeño. Es memorable, las personas asocian rápidamente a la institución con el turismo. Es distinguible, tanto en su versión positiva como en negativo.

La institución continúa utilizando el mismo logo desde hace mucho tiempo, debido a que la marca se encuentra posicionada en la mayoría de la población, es representativa del país y además por ser estatal no puede incorporar cambios de manera frecuente. Por lo anteriormente expuesto, no se consideró oportuno proponer cambios al mismo.



- Comunicación externa

Para toda institución es indispensable contar con una página web, lo cual eleva su prestigio y a la vez permite que los clientes aumenten su nivel de confianza en el producto o servicio que ofrece. La página web del -INGUAT- dispone de un formato lineal, diseño limpio y selección de colores adecuados, con el fin de no saturarla con elementos innecesarios. Es atractiva a la vista, de manera que el usuario podrá enfocar su atención en la información turística que se ofrece.

Esta página ofrece información completa relacionada con la institución y actividad, el contenido incluido comprende: Información institucional (misión, visión, objetivos, historia, etc.), gestión turística, servicios, documentos e información estadística, información pública, noticias, entre otros.

Figura 5
Página web -INGUAT-



Fuente: Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT – <https://inguat.gob.gt/index.php> (2021).

Redes sociales

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- utiliza las siguientes redes sociales: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube*, en las cuales se publica constantemente información que está orientada a fortalecer la identidad visual de la marca, el contenido publicado tiene relación en



materia de turismo, pero principalmente se enfoca a información institucional. Estas redes tienen un promedio de 75, 600 seguidores.

Tabla 1
Redes institucionales –INGUAT–

Facebook	Instagram	Twitter
		
166.551 Likes	38.3k seguidores	20,8 mil Seguidores

Fuente: Redes sociales Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–, abril 2021. Elaboración Propia, abril 2021.

Además, para promover el turismo a nivel nacional cuenta con las fan page de Paseo Guatemala, que es el sitio oficial para la promoción de marca país. Dirigido especialmente como centro de información turística de Guatemala. Por otra parte, para impulsar el turismo a nivel internacional cuenta con las *fanpage* de *Visit Guatemala*, en versión inglés para turistas extranjeros. Ambas cuentan con un gran alcance, con un promedio de más de 130,500 seguidores en las tres redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter*) que cumplen la función de divulgar los diferentes sitios y atractivos turísticos que posee el país.

Promoción nacional e internacional

La Ley Orgánica del INGUAT, Decreto 1701 del Congreso de la República, le asigna a la institución como función esencial el desarrollo de campañas de promoción turística para posicionar los diferentes destinos, segmentos y productos turísticos del país. Para el efecto, se realizan diferentes campañas durante el año entre ellas:

- Campañas permanentes de promoción para cada departamento,
- Campañas estacionales: Semana Santa, vacaciones de medio y fin de año,



- Apoyo con visa para facilitar el pago de servicios y productos, etc.

Además, se efectúan campañas de promoción específicas que varían de acuerdo a los acontecimientos que se presentan en el año, como ejemplo debido a la pandemia de la COVID-19, se lanzaron diferentes campañas de sensibilización cuyo mensaje fue resaltar la importancia del turismo para el desarrollo económico del país., tomando en cuenta los protocolos de prevención. Entre ellas: “El Turismo es Desarrollo” para el 2020 y #Guaterapia en 2021, campañas que promueven el turismo interno responsable. De igual manera, campañas alusivas a las diferentes actividades de celebración por el Bicentenario de Independencia de Guatemala, Códigos QR, sello “*Safe Travels*”, entre otros.

– **Relaciones públicas**

En tiempos previos a la pandemia COVID-19, el -INGUAT- desarrollaba en promedio cuatro convocatorias al mes, en las que se informaba a los diferentes medios acerca de las actividades para la promoción e impulso turístico del país. Además, se efectuaban giras de prensa con el fin de promocionar la actividad turística por medio de reportajes y a la vez establecer alianzas entre la institución y medios de comunicación.

El -INGUAT- al final de cada año realiza la Memoria de Labores, que incluye un compendio del trabajo realizado durante el año. Este informe es presentado a las autoridades de Gobierno y está a disposición del público para su consulta tanto en la biblioteca como en la página web de la institución.

– **Comunicación Interna**

Para analizar los tipos de comunicación interna más aplicados en la institución, se diseñaron y utilizaron guías de observación, las cuales permitieron registrar de manera ordenada en una tabla la información. Las cuales se encuentran en el apartado de anexos para su consulta y verificación.



Una de las más utilizadas en el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- es la comunicación ascendente. Este tipo de comunicación proviene de los miembros de la organización a la dirección. Usualmente se establece comunicación con los superiores para hacerle llegar: sugerencias, información, aporte de ideas, peticiones, necesidades y quejas.

La comunicación descendente, está directamente ligada con las funciones administrativas de dirección y control al resto de los miembros, se refiere generalmente a órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias. Este tipo de comunicación también es utilizado en la institución para mantener la comunicación con el personal.

En general en el -INGUAT- se observa una adecuada comunicación interna y un clima laboral estable, aunque existen algunos aspectos que se pueden mejorar como, por ejemplo: en algunos casos no se le da seguimiento a lo que comunican los trabajadores, la información es confusa o se encuentra incompleta.

Herramientas de comunicación interna

Existen diferentes tipos de herramientas a utilizar en la comunicación interna, cada una depende de la capacidad de quien las utiliza para transmitir información. Estas presentan ventajas y desventajas, todo depende de los resultados que se esperan obtener, al momento de aplicarlas.

Para conocer las herramientas utilizadas del -INGUAT- se elaboró una guía adjunta en los anexos. La institución utiliza varias herramientas de comunicación interna, entre ellas se pueden mencionar: Papelería institucional, reuniones, circulares, carpetas, informes, tarjetas de presentación, carteleras, carnet del trabajador, boletines electrónicos, videoconferencias, *mailing*, redes sociales y canales más informales como *WhatsApp*, el uso de todas las herramientas mencionadas garantizan y promueven la participación de los trabajadores.



1.16.2. Documentación

A continuación, se enuncian los documentos, revistas y otros materiales que se utilizaron para la elaboración del Diagnóstico Comunicacional del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Documentos institucionales: Estos fueron consultados para obtener la información de carácter general relacionada con la organización, entre ellos están: Ley Orgánica del INGUAT, Decreto 1701 del Congreso de la República, Guía de Inducción Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, Reglamento de Relaciones Laborales, Manual de Protocolo de Actuación de Servicio al Cliente Interno y Externo (PES), página web <https://inguat.gob.gt/index.php>.

Por otro lado, se revisaron algunos informes de Licenciatura y Posgrado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, en los cuales presentan diagnósticos que han sido efectuados en la institución, los que fueron útiles para complementar el conocimiento de la misma.

- “Estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-” presentado por Blanca Elizabeth Del Cid Istupe, 2015. La cual indica: “El fortalecimiento de la comunicación interna, permitirá que se mejore el desempeño de los colaboradores, lo cual incidirá positivamente en el alcance de los objetivos institucionales”
- “Estrategias de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT” elaborado por Analy Polanco Figueroa, 2015.
- “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-” realizada por Analy Polanco Figueroa, 2017, Tesis de Maestría en Comunicación Organizacional. “Las estrategias de comunicación planteadas serán de gran apoyo a la problemática de comunicación organizacional, que el Instituto Guatemalteco de Turismo– INGUAT- atraviesa (...)”.



Además, es importante mencionar que se revisaron textos, informes y otros documentos que permitieron fundamentar teóricamente la investigación y la comprensión del contexto social, de igual manera se analizaron las diferentes herramientas y/o técnicas a utilizar, determinando las más adecuadas para la elaboración del diagnóstico del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Finalmente se tuvo la oportunidad de participar en talleres de inducción organizados por la Escuela de Ciencias de la Comunicación y la institución, en los que se recibieron charlas, conferencias y material de apoyo que fueron de beneficio para la obtención de información.

1.16.3. Entrevistas de profundidad

En la entrevista de profundidad se establece la interacción entre entrevistador y entrevistado, donde el entrevistador realiza una serie de preguntas a la persona entrevistada con el fin de obtener información requerida en forma completa y objetiva sobre aspectos específicos, en torno a un tema planteado con anterioridad. (Ibertic, 2013)

Con el propósito de obtener información que aporte al conocimiento y análisis del diagnóstico comunicacional del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, se aplicó la entrevista de profundidad a los siguientes profesionales: M.A. Blanca Del Cid Istupe, coordinadora de la Unidad de Comunicación Social, Licenciado, Adrián Ramos, encargado de audiovisuales y Licenciada, Marian Cortinas, encargada de Mercadeo Virtual.

La entrevista se dividió en dos partes:

1. Conocimientos generales de la Unidad.
2. Relación de la Unidad con las Direcciones, Departamentos, Secciones y Unidades que conforman el INGUAT.

Los aspectos que se abordaron en las entrevistas fueron: Funciones de la Unidad de Comunicación Social, existencia de Políticas, Manuales y otros, congruencia entre procedimientos y funciones establecidas, recurso humano asignado, inducción al personal de reciente ingreso, procedimientos de comunicación interna, canales de comunicación utilizados, plan de comunicación específico,



coordinación con otras áreas, requerimientos a la unidad, criterios para aprobación de información externa, conocimiento del plan de comunicación institucional, responsabilidad para elaboración del plan de comunicación interna del Instituto Guatemalteco de Turismo.

A continuación, se comparten los resultados obtenidos:

Los entrevistados coincidieron en manifestar que es necesaria la creación de un Departamento de Comunicación que sea el responsable de la creación de planes, programas, estrategias de comunicación interna y externa. Esto debido a que, en la Unidad de Comunicación Social, el personal asignado es insuficiente para la demanda de requerimientos de toda la institución.

“El INGUAT necesita generar contenido versátil para sus productos comunicacionales lamentablemente, no se cuenta con personal y recursos necesarios”. (Marian Cortinas)

En relación con los procedimientos para el cumplimiento de las funciones, indicaron que no existe un manual oficial en el que se definan las funciones del personal de la unidad, que los procesos se efectúan de manera habitual, con el fin de cumplir con las asignaciones correspondientes a cada uno. Exponen la necesidad de optimizar los métodos con el fin de mejorar la eficiencia.

“No todas las acciones de comunicación salen de la Unidad (...) es necesario, optimizar procesos y más en una institución como esta que se dedica a la promoción del país.” (Blanca Del Cid Istupe)

Además, es importante mencionar que, en la Unidad de Comunicación Social, cuentan con un plan de comunicación específico, que es conocido y aplicado por el personal para tener lineamientos básicos para realizar sus actividades.

Actualmente debido a la pandemia COVID-19 y posibles rebrotes la institución tiene un esquema de trabajo híbrido, lo que significa trabajar unos días en el domicilio (teletrabajo) y otros de manera presencial, con el fin de evitar posibles contagios. Por tal motivo, las entrevistas y encuestas se realizaron por medio de reuniones virtuales y cuestionarios en línea.



1.16.4. Grupos focales

Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

El grupo que se tomó en cuenta para realizar el diagnóstico de comunicación de la Unidad asignada, estuvo conformado por la totalidad de personas que la conforman, debido a que es un equipo de trabajo reducido, que lo integran la coordinadora, asistente administrativa, encargado de audiovisuales y equipo de cobertura. La participación de dichas personas fue valiosa por la disposición que manifestaron al brindar la información que se le requirió a pesar de la carga de trabajo que tienen asignada.

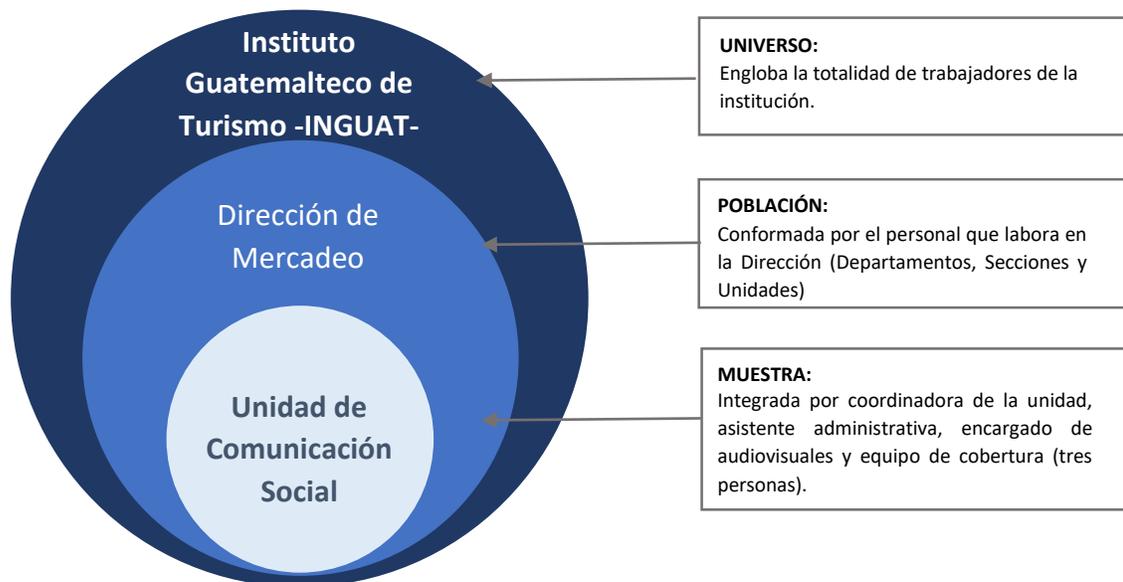
1.16.5. Encuestas

Luego de efectuar un proceso que comprendió: investigación bibliográfica, observación participante, entrevistas a profundidad con la Coordinadora de Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT y al encargado de Audiovisuales, finalmente se procedió a aplicar encuestas al personal asignado a la Unidad.

Es importante mencionar que la institución está conformada por más de 300 trabajadores que laboran en tres direcciones que constituyen el universo. Una de estas es la Dirección de Mercadeo que está integrada por aproximadamente 100 personas que representan la población. Finalmente, la muestra que se investigó corresponde al personal que labora en la Unidad de Comunicación Social, como prioridad y como complemento la Unidad de Diseño y Mercadeo Virtual y la Sección de Materiales y Textos, para hacer un total de diez personas.



Figura 6
Selección de la muestra



Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2021.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (Casas, Repullo, & J., 2003). Esta técnica fue de gran utilidad para recabar la información que permitió analizar el uso y manejo de estrategias utilizadas para la comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social.

Se priorizó efectuar el diagnóstico, en dicha unidad debido a que fue la asignada para la realización del EPSL y la propuesta de trabajo que se presenta está enfocada a ella. Además, porque tiene como función principal coordinar las acciones que realiza el INGUAT, para divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero. Por otra parte, constituye el contacto directo con los medios de comunicación nacionales e internacionales y es la responsable de consolidar la imagen institucional.

La encuesta a los trabajadores fue aplicada en forma virtual, debido a la pandemia que afecta al país y al mundo. Se efectuaron preguntas cerradas que están relacionadas con la comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social. Los resultados obtenidos se exponen a continuación:



Respecto al conocimiento de las funciones que corresponden a la Unidad, el 60% (seis personas) expresó que, si las conoce, mientras que el 40% (cuatro personas) respondieron que no las identifica. Esta situación se evidencia debido a que la mayoría del personal labora por contrato y por lo tanto cambian en forma constante. En la Unidad no hay un manual de funciones que defina las atribuciones que les corresponde, pero individualmente las conocen al momento de firmar el contrato de trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la definición de estrategias de comunicación en la Unidad, los diez trabajadores (100%) indicaron que hay estrategias específicas. Sin embargo, es importante mencionar que la dinámica laboral ha cambiado como consecuencia de la pandemia del COVID 19.

En relación con la planificación, la mayoría (80%) ocho de los encuestados indicaron que esta se realiza en forma mensual y semanal y el resto (20%) dos trabajadores que es anual. Esto se debe a que, por ser una institución estatal, la planificación es realizada mediante el Plan Operativo Anual (POA). Además, la totalidad (100%) expresó que se siente incluido en la planificación de la Unidad.

En cuanto a los canales de comunicación interna el 100% (diez personas) refirieron que si son efectivos. Los trabajadores en su mayoría son jóvenes, por lo tanto, la forma de comunicación es virtual (mensajería instantánea, reuniones virtuales, correo electrónico entre otros). Esta comunicación tiene ciertas debilidades pues fácilmente se pierde la información o puede ser informal.

De acuerdo con los datos obtenidos, se considera que uno de los problemas que se evidencian en la Unidad de Comunicación Social es en relación con el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso, por lo que las actividades se realizan por costumbre, hábito, experiencia o intuición y al presentarse algún evento inusual improvisan, lo cual impacta en el manejo de información.

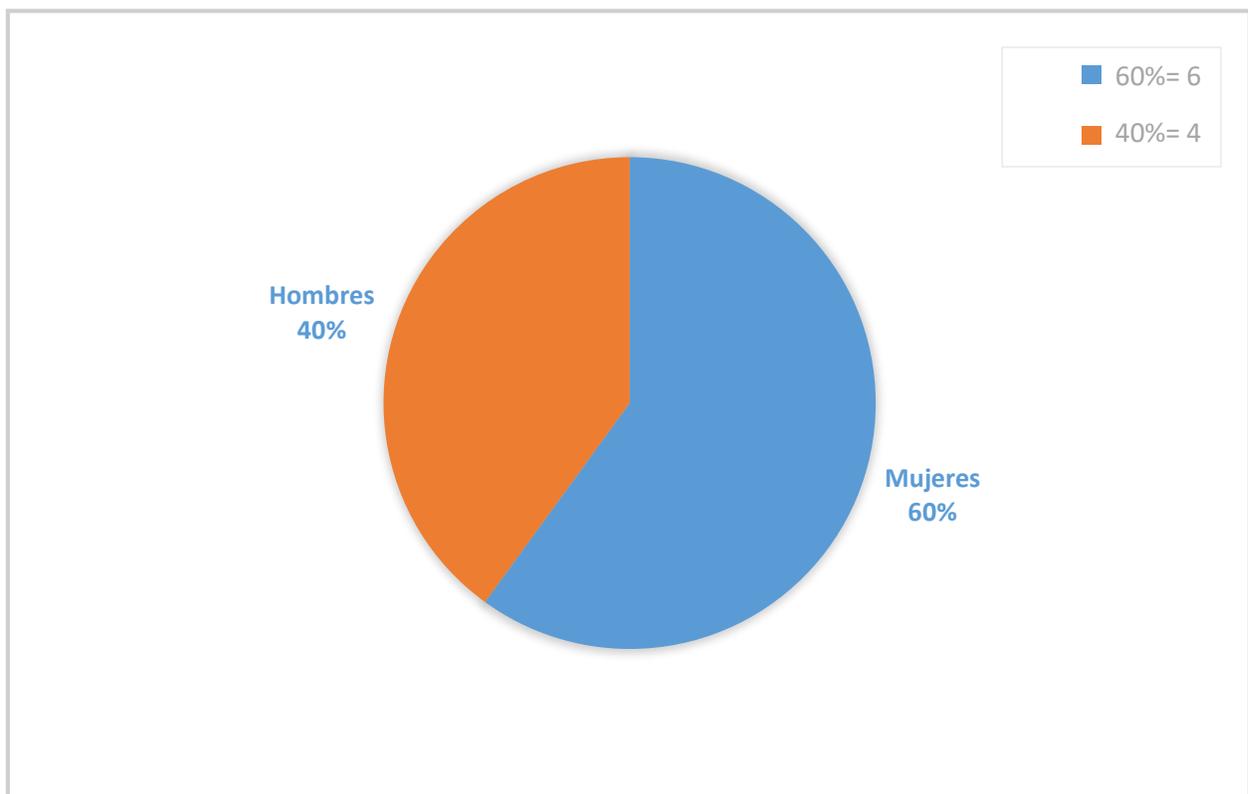


1.17. Interpretación de resultados

La encuesta utilizada para recabar la información con los miembros de la Unidad de Comunicación Social constó de 15 preguntas cerradas, con el fin de obtener datos generales acerca de la comunicación interna en dicha Unidad, estas preguntas fueron resueltas en forma electrónica debido a las restricciones impuestas por la pandemia. A continuación, se presentan los resultados más relevantes que sirvieron para la elaboración del informe:

Figura 7

1) Sexo de los trabajadores entrevistados



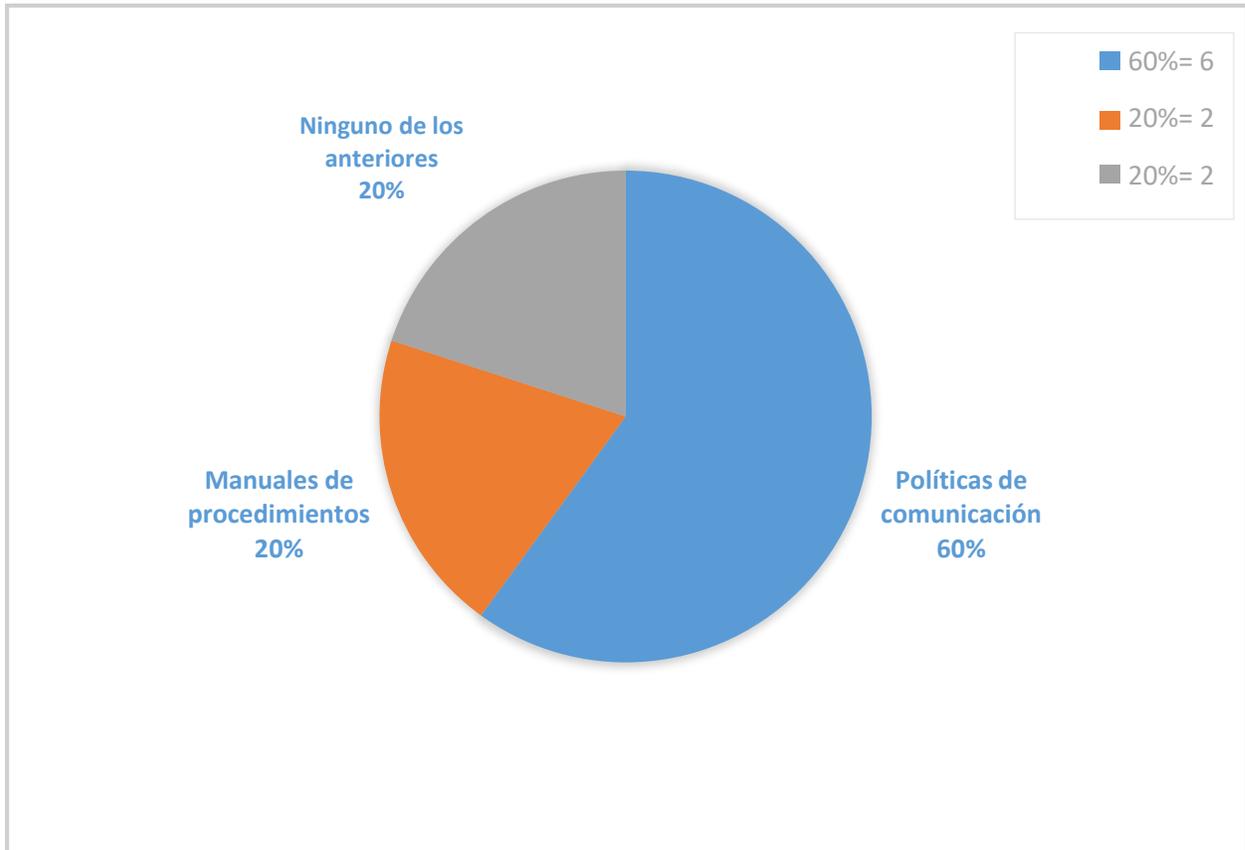
Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

Para realizar esta investigación se solicitó información a trabajadores de las siguientes áreas: Unidad de Comunicación Social, Unidad de Diseño y Mercadeo Virtual y la Sección de Materiales y Textos, que corresponde a diez personas, prevaleciendo las mujeres entre los entrevistados.



Figura 8

2) ¿Con que documentos cuenta la Unidad de Comunicación Social?



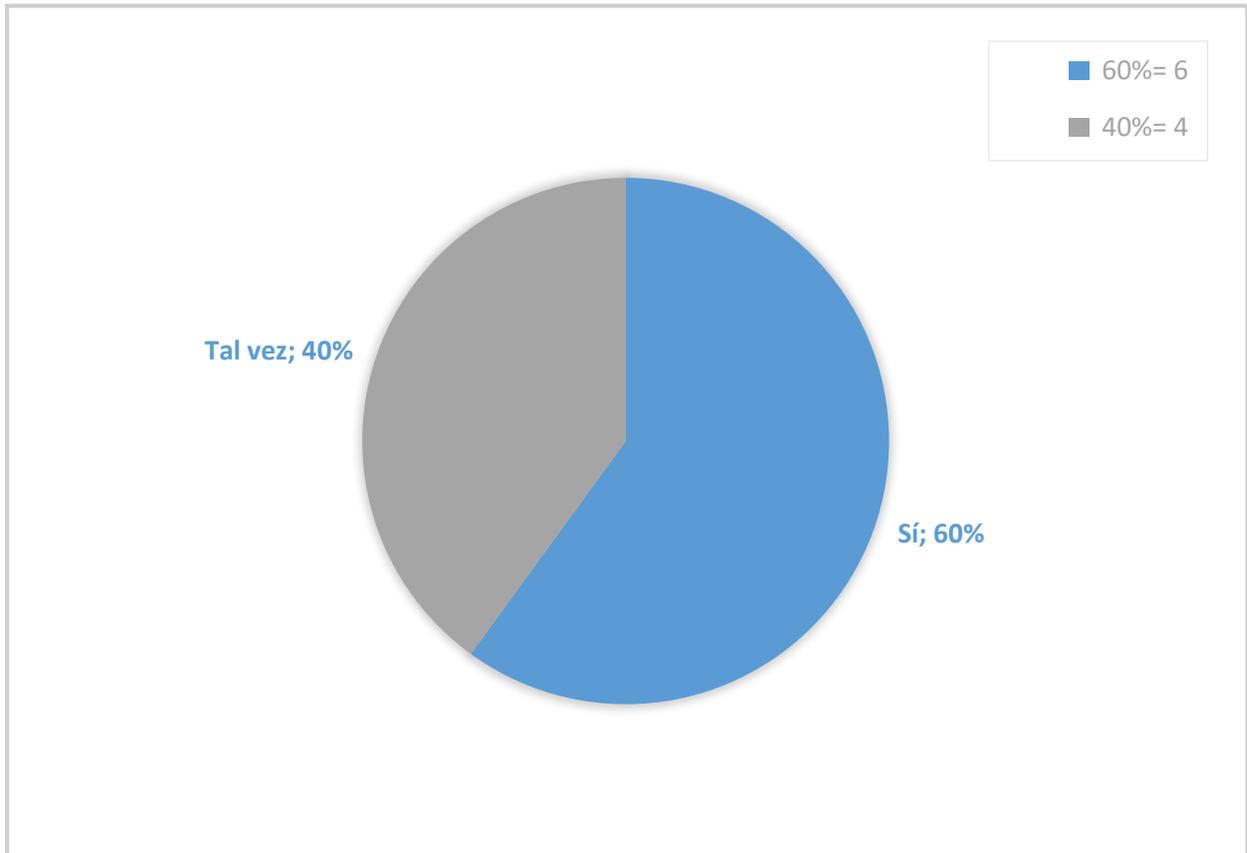
Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 60% de los entrevistados expuso que hay políticas de comunicación y manual de procedimientos, mientras que el 40 % indicó que ninguno. La percepción de los trabajadores es que la institución posee documentos corporativos, pero no son tangibles. De igual manera reconocen la importancia de contar con materiales que contengan de manera precisa y detallada, las diferentes políticas, normas y procedimientos que se aplican en la institución.



Figura 9

3) ¿Considera que un manual de procedimientos específico para la Unidad, le habría ayudado para ejecutar de mejor manera sus atribuciones?



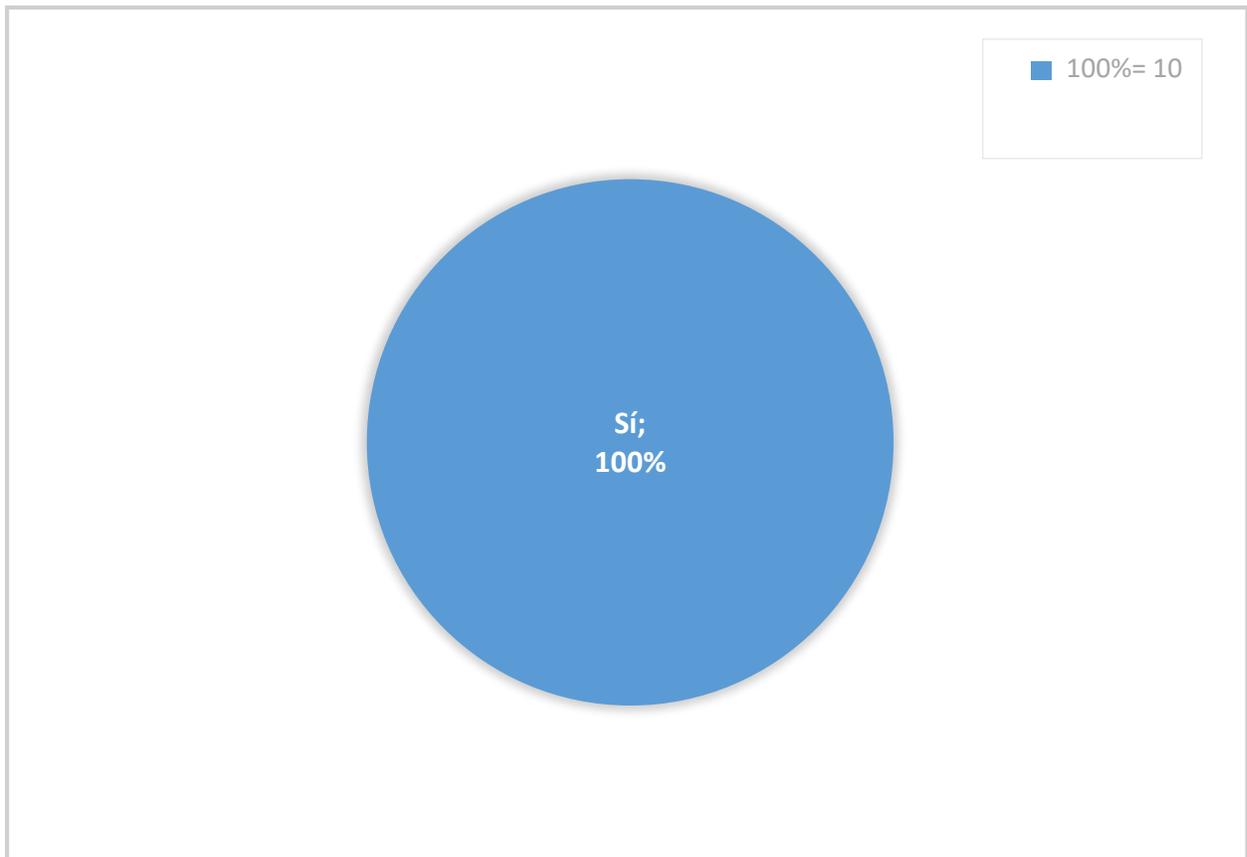
Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

Los resultados reflejan que la mayoría de trabajadores (60%) indica que es indispensable disponer de herramientas que contengan la descripción de las actividades que deben realizarse, además, facilitarían coordinar, transmitir de forma ordenada y sistemática, la información de la Unidad. Por lo tanto, es necesario diseñar un manual de procedimientos para el desempeño de sus labores, pues reconocen que esto permitiría la optimización de tiempo y recursos.



Figura 10

4) ¿Al ingresar en el INGUAT se le brindó inducción y capacitación para el puesto de trabajo para el que se le contrató?



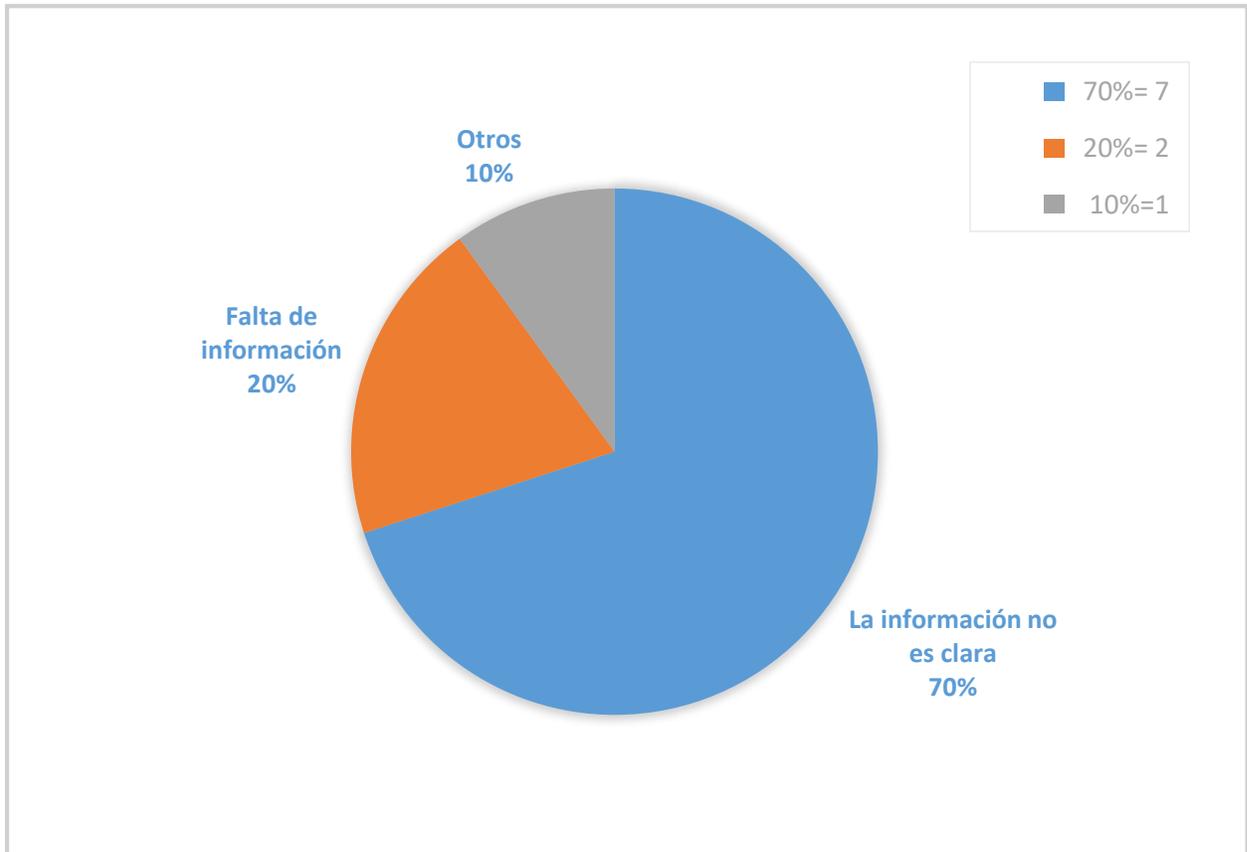
Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

Respecto a la inducción recibida al iniciar su relación laboral, el 100% de los empleados manifestó que se les proporcionó la información de carácter general relacionada con la institución, por lo que están satisfechos, como parte de esta actividad recibieron la guía de inducción, conferencias, presentación con el personal y una visita guiada en las instalaciones. Sin embargo, respecto a la Unidad no hay un documento que defina las funciones y procesos específicos de quienes la integran.



Figura 11

5) ¿Hay problemas de comunicación en la Unidad de Comunicación Social?



Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

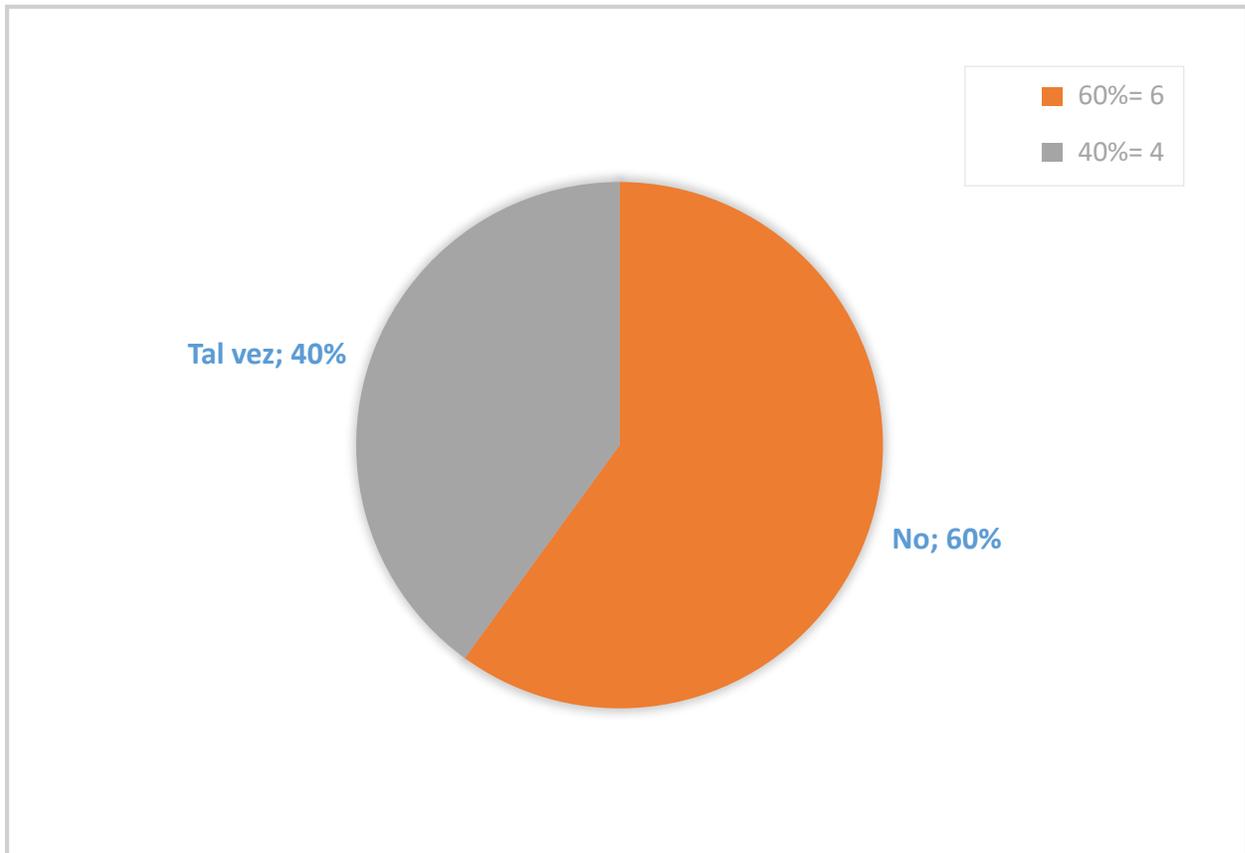
De acuerdo a los resultados expuestos, la mayoría de los entrevistados (70%) expresó que uno de los problemas principales en la unidad, es que la información no es clara y en algunos casos es incompleta o confusa, porque proviene de diferentes instancias, pues en cada área de la institución se establecen sus procedimientos.

Es importante destacar que nadie expuso problemas como falta de coordinación, equipo electrónico, audiovisual, entre otros, ni malas relaciones laborales. Aunque si destacaron el insuficiente personal para el cumplimiento de sus funciones.



Figura 12

6) ¿Están definidos los criterios para la elaboración de material gráfico/ audiovisual en la Unidad?



Fuente: Elaboración propia, abril de 2021.

Debido a que la Unidad de Comunicación Social apoya a las direcciones, departamentos, secciones y unidades del -INGUAT-, en materia de comunicación, la demanda de atención es alta. Por lo que la definición de criterios para productos comunicacionales, no está claramente establecida. Esto se refleja en los resultados obtenidos, pues el 60% de los trabajadores expuso que no hay lineamientos básicos, pues los criterios son variables, debido a que dependen del área que lo solicite, los recursos y la naturaleza de la información que se demande.



1.18. FODA

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT que significa: *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*; en español, se refieren a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta herramienta consiste en realizar una evaluación de los aspectos fuertes y débiles de una empresa, organización o persona. Con el fin de obtener una perspectiva general de la situación real de una institución determinada. Los resultados contribuirán en forma significativa a la toma de decisiones, en el caso del EPS se utilizará para proponer estrategias comunicacionales que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la organización asignada.

1.18.1. Componentes del análisis FODA

Es conveniente explicar el significado de cada elemento que conforma esta herramienta: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo a lo expuesto por Ramírez (2021) el enfoque de las variables depende de los resultados que se esperan obtener, al momento de aplicar esta herramienta las variables utilizadas pueden ser internas y/o externas.

(Ramírez Rojas, 2010) define:



FORTALEZAS



A. Fortaleza: Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y con claras posibilidades que son atractivas para el futuro.



OPORTUNIDADES



B. Oportunidades: Son aquellas circunstancias que son potencialmente favorables para la organización, pueden ser cambios o tendencias que pueden ser detectadas y utilizarse ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades se presentan en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el mercado de una empresa.



DEBILIDADES



C. Debilidad: Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.



AMENAZAS



D. Amenazas: Son factores que resultan en adversos, o que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector.



Figura 13
FODA -INGUAT-



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril de 2021.



1.19. Problemas detectados

Para identificar los problemas existentes en la institución se requirió de un proceso que implicó la revisión de diferentes documentos, observación, análisis del contexto, entrevistas a autoridades y empleados, por lo que a continuación se presenta una síntesis de dichos problemas:

- Carencia de documentos, manuales operativos, gestión de crisis, que orienten la toma de decisiones ante cualquier contingencia natural, sanitaria, política, temas o tópicos que puedan afectar al sector turístico.
- Los procesos utilizados para el manejo de información son diferentes en cada una de las direcciones que conforman la institución, lo que evidencia la falta de coordinación para el traslado de la información interna y externa.
- Complejidad en la toma de decisiones, lo que causa confusión en la operativización de las acciones por parte de los trabajadores, debido a que la Unidad de Comunicación Social apoya el trabajo informativo de toda la institución.
- Dificultades en la selección, circulación, conservación y agilización del contenido informativo institucional, por la diversidad de medios digitales que actualmente se utilizan, lo que genera barreras comunicacionales. Por ejemplo, saturación de *emails*, uso incorrecto de mensajería instantánea, entre otros.
- Escasas acciones para medir y monitorear las opiniones del personal, que en su mayoría es temporal, por lo que los procesos se desarrollan de acuerdo con la experiencia, compromiso o proactividad de las personas.



1.20. Planteamiento del problema comunicacional

Al analizar la dinámica y procesos que se realizan en el Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT- es notable como la comunicación juega un papel importante para el cumplimiento y logro de sus objetivos. Por lo tanto, al no contar con una guía y herramientas clave para mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social, puede limitarse su aporte a la actividad interna y turística del país, en virtud de lo anteriormente expuesto la pregunta generadora que se plantea en este diagnóstico es:

¿Cómo influye la falta de lineamientos y herramientas en la comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-?

El proceso de comunicación interna no debe entenderse como un proceso unidireccional, al conseguir la participación de todos los miembros, permitirá mejorar la eficiencia en dicha Unidad y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta. Al optimizar los procesos de comunicación interna, esto se reflejará positivamente en la interacción de la unidad y por ende en la coordinación con las diferentes instancias de la institución.

1.21. Indicadores de éxito

La institución cuenta con los elementos para la implementar la propuesta del proyecto de EPSL, debido a que la Unidad asignada cuenta con personal capacitado, dispuesto a brindar información y conocimientos. Además, el equipo de trabajo reconoce que al implementar herramientas de comunicación se mejorará el desempeño de sus labores, lo cual impactará positivamente en el alcance de los objetivos institucionales.

Otro indicador de éxito puede ser la constante actualización de procedimientos, pues al revisar en forma periódica los procesos, se podrán obtener oportunidades de mejora, detectar



inconformidades e implementar acciones preventivas, correctivas que permitan lograr el óptimo desempeño de la Unidad.

La adecuada elección de herramientas de comunicación genera ventajas a la institución o la Unidad para la cual se implemente, pues responderán a las demandas, necesidades, tiempo y ante todo al personal que tiene la responsabilidad de divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero.

1.22. Proyecto a desarrollar

Al haber concluido el diagnóstico comunicacional del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, se considera que será de gran utilidad un Plan Estratégico de Comunicación Interna que incluya:

Implementación de Herramientas didácticas y procedimientos para fortalecer la comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-.

Actualmente, las organizaciones requieren el uso de herramientas que les permita desarrollar su trabajo de manera efectiva, por lo que es importante contar con guías operativas para optimizar los recursos al cumplir las asignaciones que corresponden a cada persona o actividad en la institución. Algunas de las ventajas del uso de herramientas para la comunicación interna de la Unidad son:

- Determinan las funciones y responsabilidades del personal.
- Propician el desarrollo de las actividades de manera eficiente y evita confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Establecen controles administrativos y facilita la toma de decisiones.
- Promueven la constante actualización y por ende la mejora continua de las actividades.



Capítulo 2

Plan de Comunicación

2.1. Plan Estratégico de Comunicación

El plan estratégico de comunicación integral según (BIC Galicia, 2009), es el documento que establece la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con el propósito de lograr una política de comunicación en la institución que sea coherente y eficaz.

Una de las ventajas al disponer de un plan estratégico, es que ayuda a organizar los procesos de comunicación y su manera de efectuarlos. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevar el trabajo día a día, promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que hace cuestionar continuamente y buscar mayor calidad.

Los autores antes mencionados y otros han tratado de abordar este término desde diferentes perspectivas, pero la mayoría coinciden en que: El plan estratégico de comunicación integral es un documento que define los objetivos, estrategias, políticas, recursos y acciones de comunicación a desarrollar para el público objetivo de la institución o empresa. (Caixa, 2011)

La estructura de un plan estratégico de comunicación deberá responder a cada empresa, institución u organismo para el que se desarrolle. De acuerdo al Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (BIC Galicia) 2009, a continuación, se presenta una estructura general que puede ser aplicable a cualquier organización.

Estructura básica para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación

- a) Análisis de la situación/ Diagnóstico: comprende el estudio de la información del entorno externo e interno. Por lo tanto, debe hacerse especial énfasis en el análisis de los recursos de comunicación disponibles.



- b) Determinación de los objetivos de comunicación: Esta parte implica que debe existir claridad en lo que se pretende obtener o alcanzar con las acciones de comunicación que se desean implementar.
- c) Elección de las estrategias: Es necesario precisarlas de una manera específica, para poder fortalecer cada una de las áreas de comunicación que permitan el alcance de los objetivos propuestos.
- d) Definición de los planes de acción: En esta parte es importante concretar las actividades que se efectuarán y los recursos a utilizar para desarrollar el plan. Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser efectiva.
- e) Planificación: Debe concretarse en un cronograma que establezca, el tiempo de cada una de las acciones, los recursos a utilizar y el presupuesto que se destinará al implementar el plan estratégico de comunicación.
- f) Control y seguimiento: Esto requiere precisar y determinar las estrategias y actividades que se han efectuado, para conocer aciertos y errores, así como las acciones que han contribuido al logro de los objetivos. Al evaluar constantemente será posible introducir cambios que permitan mejorar dichas estrategias.

2.1.1. Descripción técnica del Plan Estratégico de Comunicación

La pandemia del COVID-19 que afecta al mundo desde hace casi dos años, evidenció la magnitud de los problemas estructurales a los que se enfrenta el país, es por ello que se considera que deben implementarse acciones estratégicas urgentes para contrarrestar las amenazas, riesgos y vulnerabilidades, en todos los sectores de Guatemala.

El turismo es una de las actividades económicas que ha resultado más afectada debido a la pandemia, la cual involucra a diversos actores de la cadena de valor turístico, entre ellos emprendedores locales, desarrolladores e inversionistas del sector que comprenden hoteles, restaurantes, tour operadores, guías turísticos entre otros, lo que ha provocado una crisis, debido a las restricciones de movilización impuestas por las autoridades. Esto ha impactado severamente al



turismo que se constituye en un factor clave para el crecimiento económico, sociocultural y ambiental de un país.

Por lo tanto, contribuye al desarrollo de la industria local y por ende mejora la calidad de vida de la población; para promover el turismo es indispensable definir procesos comunicacionales adecuados a las condiciones sanitarias que se viven actualmente y que permitan compartir información valiosa de los destinos turísticos del país. El Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT-, como ente rector en la materia, debe desarrollar una adecuada estrategia de comunicación para cumplir con sus funciones y por lo tanto contribuir al fomento y desarrollo sostenible de la industria turística en estos difíciles momentos.

Aunque nadie estaba preparado para un evento de esta naturaleza, es necesario destacar que el sector turismo debe afrontar varios desafíos. En consecuencia, es importante implementar acciones encaminadas a fortalecer la comunicación en la institución, las que deben involucrar a los responsables y ser adaptadas a las condiciones actuales.

Por tal razón, se presenta el Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Esta unidad es la encargada de coordinar las acciones de las direcciones, departamentos, secciones y unidades, para divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero. Sirve de contacto directo con los medios de comunicación nacional e internacional y consolida la imagen institucional. (Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, 2015).

De acuerdo al diagnóstico presentado, es notable como la comunicación juega un papel importante para el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales. En la Unidad de Comunicación Social hay una gran demanda de servicios y el recurso humano es insuficiente para el cumplimiento de sus funciones, por lo que es necesario fortalecer los procedimientos para el manejo de la información, y de esta manera ampliar su aporte a la actividad turística del país, lo que permitirá mejorar la eficiencia en dicha unidad y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.



Para el Plan Estratégico que se propone se tomaron en cuenta los aspectos filosóficos que corresponden a la Misión y Visión del -INGUAT-, de manera que haya congruencia entre lo planteado por la Institución y la Unidad de Comunicación Social.

2.2. Misión

Fortalecer los procesos de comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-.

2.3. Visión

Ser una herramienta clave para optimizar la comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-, de manera que se coordinen y desarrollen los procesos eficazmente, para aportar un valor a la promoción turística que impulsa la economía del país.

2.4. Elementos comunicacionales

Para (O'Sullivan-Ryan, 1996) y (Abad Domínguez, 2006), cuando se habla de comunicación se refiere a un intercambio de ideas a través de procesos de información que realiza el hombre para transformar su realidad y con ello generar nuevos conocimientos que le permiten evolucionar. Es decir que contrasta la información de lo concreto, manual e intelectual, para aplicarlo a una práctica social, utilizando para el efecto diferentes herramientas de comunicación.

Los elementos comunicacionales se pueden utilizar para establecer vínculos, empleando tecnologías de información e interacción, como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de conexión, de discusión y debate, dirigida a aquellas personas, grupos objetivo u organizaciones que se puedan interesar en los servicios, productos o información que se pretende divulgar.

(Galeano, 2012) cita el modelo de Shannon y Weaver que menciona los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación que son los siguientes:



- Emisor o fuente: se refiere a la persona que tiene la capacidad para iniciar la transmisión de un mensaje y lo divulga por medio de un canal a un receptor.
- Receptor: es quien recibe el mensaje.
- Código: establece la forma en la que se comunica la información. La existencia del código significa que la información debe ser descifrada o decodificada.
- Mensaje: describe el contenido que se emite.
- Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información.

Para efectos de este plan, la comunicación se vinculará con mayor énfasis a la actividad institucional. Comunicar es una herramienta clave para construir la confianza de una institución. Los procesos comunicacionales son tomados como parte medular en organizaciones con los cuales se garantiza una interacción social con su grupo objetivo o simplemente con personas afines a sus ideales y filosofías empresariales.

Las herramientas de comunicación juegan un papel fundamental, que puede transformar por completo la perspectiva de las organizaciones. Tal y como lo expresa (Sanchez, 2011) dependiendo de la actividad económica de la empresa o institución y la etapa en la que se encuentre, la estrategia a seguir en comunicación tendrá variaciones.

Comunicación Interna

“La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles Rodríguez, 2001).

Este tipo de comunicación se centra en el capital humano y en los procesos comunicativos que se llevan al interior de una organización, es por ello que se convierte en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial.



Por otro lado, Vélez (2015) la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”.

Público Interno

El factor humano es el principal activo de una organización, se convierte en una de las partes más importantes para una gestión eficaz, un entorno productivo armonioso y participativo. Puede definirse como: “grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa, que son claves por su capacidad de influir sobre los resultados empresariales y constituyen un elemento central en el entorno competitivo” (Rubalcaba, 2011).

Es por ello, que la comunicación interna tiene una función relevante al momento de integrar a los trabajadores como parte importante de la empresa, para contribuir en el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se alcanzan los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

Según Trelles (2002) el público interno se puede clasificar en:

- Directivos: se ubican en la parte superior de la organización y se caracterizan por su responsabilidad en la toma de decisiones.
- Cuadros medios: generalmente este grupo de personas se encargan de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización.
- Base: constituido por la mayoría de trabajadores de la producción o servicios.

Por lo tanto, es imprescindible definir adecuadamente el tipo de público interno al cual se dirigirá cada una de las acciones de comunicación interna, esto determinará el tipo de comunicación, medios y herramientas que se utilizarán para alcanzar los objetivos previstos.



Tipos de Comunicación Interna

Existen diferentes tipos de comunicación interna, estos pueden ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. Su clasificación responde a la dirección del mensaje, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe. Torres (2012) lo clasifica en:

- **Descendentes:** son los mensajes que surgen desde los directivos hasta los trabajadores.
- **Ascendentes:** aquellos que se manifiestan desde los empleados hasta los superiores.
- **Horizontal:** es el intercambio lateral de mensajes entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de autoridad en la organización.
- **Transversal:** se refiere al traslado de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, facilita la interacción entre todos los miembros lo cual permite la toma de decisiones, así como la rápida detección y solución de los problemas.

Herramientas de Comunicación Interna

Existen diferentes tipos de herramientas a utilizar en la comunicación interna, cada una obedece a su capacidad para transmitir información. Estas presentan ventajas y desventajas, todo depende de los resultados que se esperan obtener, al momento de aplicarlas.

- Herramientas de comunicación interna clásicas

La comunicación interna puede adoptar diferentes herramientas de acuerdo a la estrategia de comunicación que la empresa quiera aplicar. Como indica Fernández Beltrán (2007), el papel de los medios y herramientas en el proceso comunicativo, en especial en el interior de la organización, es de gran relevancia, y debe responder a una estrategia previa.

Entre ellas se pueden mencionar: reuniones, boletines, cartas de la dirección, manuales, carteleras, buzón de sugerencias, incentivos laborales, capacitaciones, etc. Lo antes expuesto no es un listado obligatorio, sin embargo, estos elementos deben tomarse en cuenta, aun cuando cada situación exigirá diferentes enfoques y renovadas formas de acercamiento.



- **Nuevas herramientas de comunicación interna**

El desarrollo de la tecnología ha impactado en la comunicación interna de las instituciones, haciéndola más compleja y provocando la expansión de nuevas formas de comunicación digital. Por ende, modifican la relación entre los miembros y la manera en las que se implementan.

Entre las nuevas herramientas de comunicación se encuentran: Intranet (red social o comunidad interna), videoconferencias, correo electrónico, blogs internos, chat y foros, aplicaciones de mensajería instantánea (*WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.*), y otras que complementan la acción de comunicación interna como herramientas de gestión de proyectos.

Al incorporar estas nuevas herramientas en una institución. Trani (2015) expone que genera una serie de ventajas como: versatilidad, mayor interacción entre los usuarios en cualquier momento y lugar, mayor productividad al transmitir en tiempo real la información necesaria y actualizada, mejora la organización al permitir el almacenamiento de la información y conversaciones entre los usuarios, etc.

Por lo tanto, en toda organización es necesario seleccionar adecuadamente el público interno, tipos y herramientas de comunicación interna, lo que garantizará el impacto deseado en la coordinación y procesos de trabajo para el adecuado cumplimiento de las funciones de los empleados, y, por ende, el alcance de los objetivos institucionales.

2.5. Alcances y límites de la estrategia

Alcances

- El plan está dirigido especialmente a la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- para su desempeño actual en materia de comunicación y gestión de proyectos, aunque en la institución existen varias dependencias.



- El plan busca proponer herramientas que mejoren los procesos de comunicación y que aporten lineamientos para facilitar el desarrollo y sostenibilidad de proyectos en la Unidad durante 2021, por lo tanto, beneficiara al personal que labora en la misma.
- La estrategia de comunicación, contribuirá al fortalecimiento de la comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social, con el fin de aprovechar y fortalecer los recursos humanos y materiales con los que cuenta.

Límites

- La demanda de trabajo interno y externo en relación con el escaso personal con que cuenta la Unidad, lo que limita de alguna manera la difusión de la imagen institucional.
- La falta de actualización de los procesos de gestión de proyectos, por parte del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social, banco de datos incompletos y no actualizados, de los proyectos realizados, limita la obtención de mejor información.
- Las restricciones de movilización decretadas, dificultan las relaciones laborales y personales para una eficiente comunicación.

2.6. Metodología para la aplicación de la estrategia comunicacional

La metodología para realizar la estrategia de comunicación planteada comprendió varias etapas las que se explican a continuación:

En la fase inicial se utilizó la técnica de **recopilación bibliográfica** que consistió en la revisión de diferentes textos, libros, informes, publicaciones, leyes y otros documentos que han sido publicados, lo que permitió la recolección y análisis de datos, para conocer y comprender el contexto institucional y fundamentar teóricamente el diagnóstico.



Como resultado se obtuvo un **diagnóstico de comunicación**, información que sirvió como base fundamental para el análisis situacional de la Unidad de Comunicación Social, y así establecer los alcances y dificultades que se evidencian en el trabajo. El diagnóstico plantea resultados que llevaron a considerar datos cualitativos y cuantitativos que permitieron explicar el problema objeto de estudio. Esto requirió una profundización en lo teórico, pero además demandó conocimientos sobre como el personal de la Unidad percibe y experimenta los fenómenos que los rodean.

Una vez analizados los resultados se expusieron en un informe que explica de manera cualitativa y cuantitativa los hallazgos identificados en relación al diagnóstico, para establecer las acciones, objetivos, recursos e indicadores a tomar en cuenta en la estrategia de comunicación.

De igual manera se realizó el **diseño y planificación** de estrategias que conforman el Plan de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. Para efectuar esta planificación fue necesario llevar a cabo una revisión documental para fundamentar el plan y contrastarla con la realidad.

Presentación de propuestas que contenía la elaboración del Manual de Procedimientos e implementación de herramientas de gestión de proyectos, tanto a supervisor de Ejercicio Profesional Supervisado -EPSL- como a jefa inmediata de la Unidad de Comunicación Social, para la validación de estrategias a implementar, lo que permitió obtener sugerencias para incluirlas en el plan estratégico. Ambas propuestas sufrieron modificaciones por diferentes razones especialmente de tiempo.

En tal virtud, el Manual de Procedimientos se transformó en una opción más interactiva y didáctica; que se constituyó en una serie de cápsulas informativas, y la presentación de diferentes herramientas de gestión de proyectos, que serán de suma utilidad para el desarrollo de trabajo diario del personal de la Unidad.



Gestión para la obtención de datos que reforzaron el conocimiento de los procesos aplicados en la Unidad, con el fin de fortalecerlos e incorporar lo sugerido y concretar la información en un documento y material interactivo que constituirá el plan estratégico.

Al contar con el visto bueno del supervisor y jefa de la unidad se procedió a la **exposición de la versión inicial** del Plan Estratégico de Comunicación interna que comprende: una serie de cápsulas informativas y herramientas para gestión de proyectos, con el fin de fortalecer y aprovechar los recursos, lo que permitió recibir observaciones y la aprobación del mismo.

Finalmente se hará la **entrega de productos finales** a Dirección de Mercadeo y Unidad asignada para implementarlos en la institución.

2.6.1. Objetivos de la estrategia

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Objetivos específicos

- Promover el uso de recursos didácticos que faciliten el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social.
- Optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-.
- Plantear alternativas en el uso de herramientas de comunicación interna para agilizar y controlar eficazmente los procesos en la Unidad de Comunicación Social.



2.6.2. Acciones para conseguir los objetivos

En toda planificación es necesario establecer con claridad que es lo que se espera alcanzar, para lograr esto, los objetivos juegan un papel importante, así mismo, estos requieren concretar las actividades e identificar los recursos que se tienen a disposición, para desarrollar lo establecido en el plan diseñado.

Para conseguir los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, se proponen las siguientes acciones:

Tabla 2
Acciones propuestas para conseguir los objetivos

Objetivo	Acciones
Promover el uso de recursos didácticos que faciliten el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social.	Serie de cápsulas informativas
Optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-.	Herramientas de gestión de proyectos
Plantear alternativas en el uso de herramientas de comunicación interna para agilizar y controlar eficazmente los procesos en la Unidad de Comunicación Social.	Capacitación de Herramienta de gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia, junio 2021.

2.6.3. Indicadores para medir su cumplimiento

La (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 1999) define los indicadores como:

“Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”.



Para cumplir con éxito los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación, es esencial que los productos sean conocidos y aceptados por parte del personal de la Unidad, además es necesario el uso de guías y herramientas que ayuden a esas personas en la consecución de las metas fijadas.

La finalidad de los indicadores es determinante para el desarrollo del plan debido a que brinda la posibilidad de medir y gestionar las acciones implementadas en la estrategia.

Con los indicadores se pretende generar un mecanismo que permita medir sistemáticamente, los resultados obtenidos y sean útiles para establecer la comparación entre lo planificado y lo desarrollado, a fin de generar información que facilite la toma de decisiones en pro del mejoramiento constante de la Unidad.



Tabla 3
Indicadores Plan Estratégico de Comunicación Interna –INGUAT-

Objetivo General	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Modos de verificación
Fortalecer la comunicación interna de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.	Promover el uso de recursos didácticos que faciliten el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social.	Serie de ocho Cápsulas Informativas	Recursos didácticos (Cápsulas Informativas)	<ul style="list-style-type: none"> - Informe/ Investigación Documental. - Guiones - Videos
	Optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-.	Selección Herramientas de gestión de proyectos	Tabla comparativa Herramientas de gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación - Matriz - Pruebas a herramientas
	Plantear alternativas en el uso de herramientas de comunicación interna para agilizar y controlar eficazmente los procesos en la Unidad de Comunicación Social.	Capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos	Uso de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Informe - Materiales de comunicación - Pruebas a herramientas

Fuente: elaboración propia, septiembre 2021.



Para la selección de herramientas de gestión de proyectos que se adapten a las necesidades de la Unidad de Comunicación Social, se diseñará una matriz que califique los siguientes indicadores:

- Utilidad, la herramienta posee una navegación intuitiva, es fácil de aprender, existen tutoriales y soporte técnico al usuario, por lo tanto, es accesible, de manera que todos puedan contar con el conocimiento para su aplicación.
- Funcionalidad, la herramienta se acopla a las necesidades y características clave de gestión de proyectos como administración de tareas, herramientas de programación, informes, uso compartido de archivos, etc.
- Integración, disponibilidad de sincronizar fácilmente con otras herramientas.
- Relación calidad-precio, la Unidad cuenta con recursos limitados y, por lo tanto, necesita una opción de bajo costo o preferentemente gratuita.

La matriz se aplicará en modo piloto a la jefa inmediata, de acuerdo a los resultados, se elegirá la herramienta que más se adapte a los requerimientos de la Unidad, para luego capacitar a todos los miembros y así implementarla, definiendo tiempos de prueba para obtener oportunidades de mejora, detectar inconformidades e implementar acciones preventivas, correctivas que permitan lograr el óptimo desempeño de la Unidad.

2.6.4. Instrumentos

El diseño de los instrumentos y mecanismos de la comunicación interna es fundamental, pues si no se conocen con exactitud los medios, no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de nuestros objetivos comunicativos.

Según (Piñuel Raigada, 1997), la planificación de la comunicación interna es un proceso en el que, después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los "instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guion de actuación".



Las cápsulas informativas se elaboraron con información proporcionada por quienes integran la Unidad que son los responsables de ejecutar las funciones asignadas, lo que requirió la aplicación de matrices para integrar la información procesada.

Asimismo, es importante que las personas que están directamente involucradas en la Unidad conozcan a detalle el contenido de las cápsulas informativas, con el objetivo de comprender de manera general la acción de la Unidad y puedan consultar dichos recursos siempre que sea necesario.

Por otra parte, para la selección de herramientas de gestión de proyectos fue necesario realizar guías de observación y matrices que permitieron recabar la información para conocer los procesos tal y como operan en el momento y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

De acuerdo con la metodología seleccionada, se utilizó la observación participante y estructurada, que permitió obtener la información pertinente para la elección de la herramienta correcta y que más se adapte a las necesidades y requerimientos de la Unidad.

2.6.5. Actividades para la Operatividad de la Estrategia

Es importante definir todas las actividades que conllevarán los productos comunicacionales. Esto con el fin de identificar que no todas tienen la misma importancia o urgencia. Además, se debe corroborar si se cuenta con todos los recursos que se requieren para llevar a cabo la acción a fin de alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico de comunicación. A continuación, se proponen las siguientes actividades:

- **Serie de cápsulas informativas**

“Una cápsula informativa es un objeto digital que ofrece una información concisa y detallada mediante la combinación de imagen y sonido”. (Sánchez, y otros, 2017)



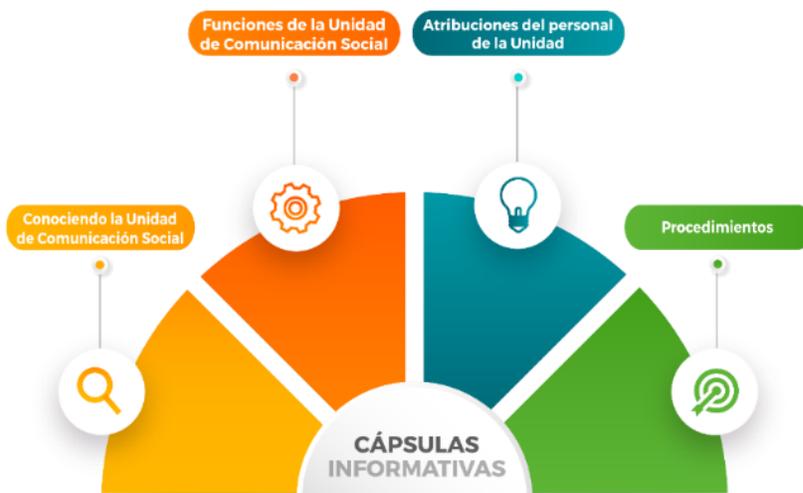
La propuesta de cápsulas informativas forma parte del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, debido a que la mayoría del personal trabaja por contrato y, por lo tanto, al ingresar personal nuevo, el material propuesto será de gran apoyo para la coordinación y ejecución del trabajo que corresponde a dicha unidad.

Dicha propuesta tiene como objetivo difundir contenidos temáticos cortos, que faciliten el proceso de inducción a la Unidad, por ende, fortalecer la comunicación interna y evitar la dispersión de información que ocurre en la ejecución de los procedimientos.

En las Cápsulas Informativas se trató de identificar las diferentes actividades que corresponden a la Unidad, a fin de definir con claridad los cargos y las personas responsables de realizarlas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Las referidas cápsulas pueden utilizarse en forma de contenido o tutoriales con una finalidad didáctica, entre sus características se puede mencionar que son interactivas, fáciles de usar y adaptables al ritmo de cada persona. La serie de ocho cápsulas informativas está conformada de la siguiente manera:

Figura 14
Contenido de Cápsulas Informativas



Fuente: elaboración propia, agosto 2021.



El contenido de las cápsulas está ordenado de lo general a lo particular, con una paleta de colores que diferencia la temática a desarrollar en cada una, las cuales se dividen de la siguiente manera:

1. Generalidades

- Conociendo la Unidad de Comunicación Social.
- Funciones de la Unidad de Comunicación Social.

2. Atribuciones del personal asignado a la Unidad de Comunicación Social

- Atribuciones del coordinador/a.
- Atribuciones del asistente administrativo/a.
- Atribuciones del encargado/a de audiovisuales.
- Atribuciones del equipo de cobertura.

3. Procedimientos

- Procedimiento para solicitud de permisos por ausencias laborales.
- Procedimiento para trámite de viáticos.

Para lograr la efectividad de las cápsulas informativas se proponen las siguientes actividades:

Tabla 4
Actividades Cápsulas Informativas

Acción	Descripción
Cápsulas Informativas	Análisis y diseño de serie cápsulas informativas 1. Delimitar información/funciones/procedimientos 2. Recolectar información. a) Investigación Documental. b) Observación de Campo. c) Entrevista Directa. 3. Analizar la información. 4. Estructurar y diseñar el documento y guion. 5. Revisar borrador. 6. Realizar correcciones. 7. Edición video. 8. Aprobación de jefa inmediata. 9. Presentar a directivos. 10. Socializar a la unidad.

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



- **Herramientas de Gestión de proyectos**

Según (Benvenuto Vera, 2006) Las Herramientas de Gestión de proyectos, brindan beneficios como: automatizar y simplificar procesos que se realizan de forma manual, se crea una base de datos centralizada en la cual se registran, procesan, monitorean y controlan todas las funciones que se realizan en una dependencia con el fin de facilitar el proceso de control y auditoria.

Las herramientas de gestión de proyectos constituirán un gran aporte en la Unidad de Comunicación Social, pues proporcionarán elementos valiosos en el control y estructura del trabajo de los integrantes de la Unidad, para que puedan organizar y aprovechar sus recursos eficientemente.

De acuerdo al diagnóstico de comunicación, esta es una necesidad detectada que se requiere fortalecer en la Unidad. Este tipo de herramientas ayuda a gestionar múltiples proyectos, a la vez, delegar tareas y colaborar entre equipos.

A continuación, se proponen las actividades que contribuirán a la selección de herramientas de gestión de proyectos:

Tabla 5
Actividades selección de herramientas de gestión de proyectos

Acción	Descripción
Selección herramientas de gestión de proyectos	<ol style="list-style-type: none">1. Definir requisitos imprescindibles para la Unidad.2. Investigar diferentes opciones.3. Verificar funcionalidad y adaptación a requerimientos de la Unidad (soporte técnico o la capacidad de mejora y actualización del software y la empresa).4. Corroborar versatilidad y simplicidad de uso (versión móvil/escritorio).5. Revisar confiabilidad de datos.6. Reducir variables (Top 3).7. Solicitar asesoría con departamento de Informática.8. Realizar pruebas a herramientas.9. Calificar y comparar programas por medio de una matriz.10. Aprobación de jefa inmediata.

Fuente: elaboración propia, junio 2021



- **Capacitación de Herramientas de gestión de proyectos**

Reza (2002), expone:

Para las empresas es muy importante capacitar a su personal, ya que gracias a ello aumentan la eficiencia y la productividad, tanto para la empresa como para sus trabajadores. En realidad, no existen desventajas considerables al capacitar al personal, a pesar que los costos en algunas ocasiones son elevados no son comparables con las ganancias que obtienen las empresas y los trabajadores, ya que les permite alcanzar los estándares de calidad, en la producción, seguridad y bienestar.

Para la Unidad de Comunicación es importante que los miembros utilicen adecuadamente este tipo de herramientas, lo que mejorará el desempeño de sus labores e impactará positivamente en el alcance de los objetivos institucionales. Dichas herramientas deberán poseer las siguientes características: navegación intuitiva, interfaz sencilla, y buenos recursos de entrenamiento que las hacen fácil de utilizar. Se espera que el personal de la Unidad comprenda la utilidad de las herramientas y no lo perciban como carga a su trabajo.

La aplicación de las herramientas de gestión de proyectos requiere de una preparación previa que se logrará a través de las siguientes actividades:

Tabla 6
Actividades para realizar capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos

Acción	Descripción
Capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos	<ol style="list-style-type: none">1. Definir los objetivos pedagógicos para la capacitación (cuáles son los conocimientos, habilidades o actitudes que los empleados deben adquirir para poder implementar la herramienta en la Unidad).2. Seleccionar tipo de capacitación (modalidad presencial/virtual).3. Realizar materiales de comunicación.4. Preparación de todos los aspectos logísticos.5. Realizar demostración de uso de la herramienta.6. Enfatizar en los beneficios personales y profesionales.7. Realizar ejercicios de prueba.8. Obtener realimentación.

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



2.7. Financiamiento

La implementación del Plan Estratégico comunicacional se llevará a cabo con el recurso humano y técnico propios de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo - INGUAT-, para el efecto se utilizarán equipos asignados a dicha unidad, como computadoras, impresoras, móviles, programas, entre otros.

En consecuencia, no significará costos para su ejecución, por lo que no es necesario el financiamiento o recursos económicos para el desarrollo del proyecto.

2.8. Presupuesto

De acuerdo a lo indicado anteriormente, se realizó una cotización de los costos que se requerirían para la elaboración de los productos comunicacionales que serán implementados, que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7
Costo de servicios profesionales para la implementación del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-

No.	Rubro	Costo
1	Cápsulas Informativas <ul style="list-style-type: none">Serie de ocho cápsulasElaboración, diseño y edición	Q.12,000.00
2	Asesoría sobre uso de herramientas de gestión de proyectos <ul style="list-style-type: none">Análisis y propuesta que se adapte a las necesidades de la UnidadCoordinación y gestión para implementar esta herramienta	Q. 7,000.00 por mes
3	Capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos	Q. 3,500.00
	TOTAL	Q.29,500.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2021.

De acuerdo a las referencias anteriores, el costo total de este proyecto sería aproximadamente (Q.29,500.00). Sin embargo, este será el aporte del Ejercicio Profesional Supervisado-EPSL- que se está efectuando actualmente, como parte del acuerdo que se ha establecido entre la Escuela de



Ciencias de la Comunicación (ECC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-.

2.9. Beneficiarios

- Directos: Equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social que está integrado por seis personas, las cuales ocupan los siguientes cargos: coordinadora de la unidad, asistente administrativa, encargado de audiovisuales y equipo de cobertura.

Dicha Unidad forma parte de la Dirección de Mercadeo y se vincula directamente con las actividades de la Dirección para divulgar los logros y principales actividades turísticas dentro y fuera del país.

- Indirectos: Direcciones, departamentos, secciones y unidades que conforman el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- y público de interés.

2.10. Recursos humanos

Para efectuar esta planificación se contará con el apoyo del personal de la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, que facilitará la información para realizar el trabajo de campo.

A continuación, se presenta una tabla en la que se incluye a las personas que estarán involucradas directamente en la aplicación del Plan Estratégico, con una breve descripción del puesto, el propósito del mismo y las acciones del plan.



Tabla 8
Recursos Humanos Unidad de Comunicación Social –INGUAT-

Puesto	Descripción
Nombre	Coordinadora de la unidad
Propósito del puesto	Organizar todas las actividades de la Unidad de Comunicación Social. Encargada de coordinar y divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero.
En el Plan	Responsable de validar y respaldar las propuestas presentadas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-. Definir observaciones finales y aprobar los productos comunicacionales e implementarlos en la Unidad.
Nombre	Asistente administrativa
Propósito del puesto	Encargada de la gestión y trámites administrativos de la Unidad. Responder a requerimientos específicos de información solicitados por la institución, medios y periodistas.
En el Plan	Apoyar en la incorporación a las observaciones realizadas a productos comunicacionales. Participar en la aplicación de las pruebas de las herramientas de gestión de proyectos.
Nombre	Encargado de audiovisuales
Propósito del puesto	Trabajar en conjunto con el área de producción, entrevistas y contenido para alimentar el canal digital y compartir a los medios de comunicación los resultados de la labor que se realiza en la institución.
En el Plan	Aportar elementos que permitan enriquecer la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación interna de la Unidad. Participar en la aplicación de las pruebas de las herramientas de gestión de proyectos.
Nombre	Equipo de cobertura
Propósito del puesto	Producción de material audiovisual que sea requerido por la institución. Cobertura de giras, participación de directivos en eventos, elaboración de material para campañas y redes sociales, etc.
En el Plan	Aportar elementos que permitan enriquecer la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación interna de la Unidad. Participar en la aplicación de las pruebas de las herramientas de gestión de proyectos.
Nombre	Estudiante -EPSL-
Propósito del puesto	Brindar asesoría a la Unidad de Comunicación Social para fortalecer los procesos de comunicación interna.
En el Plan	Desarrollar el diagnóstico que identifique los problemas de comunicación interna para aportar posibles soluciones a las necesidades de la Unidad de Comunicación Social. Elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Interna y ejecución del mismo; con el fin de fortalecer la comunicación, evitar la dispersión de información y utilizar los recursos de manera eficiente.

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



2.11. Área geográfica de acción

La Planificación Estratégica se llevará a cabo en la sede del Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT- ubicado en la 7ma. Avenida 1 - 17 Zona 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala.

Para efectos del Plan, se destaca la información correspondiente a la Unidad de Comunicación Social, debido a que dicha unidad fue asignada para la realización del EPSL y la propuesta de trabajo que se presentará será enfocada a ella. Actualmente la conforman seis personas: coordinadora de la unidad, asistente administrativa, encargado de audiovisuales y equipo de cobertura (tres personas), nombrados por contrato y que son los encargados de generar material audiovisual.



2.12. Cuadro comparativo de la estrategia

Tabla 9

Cuadro comparativo de estrategias de comunicación para la Unidad de Comunicación Social –INGUAT-

Actividad o producto comunicacional	Objetivos específicos	Costo aproximado	Recurso Humano	Área geográfica de Impacto	Beneficiarios	Fecha de ejecución
Cápsulas Informativas	Promover el uso de recursos didácticos que faciliten el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social.	Q. 12,000.00	Coordinadora de la unidad. Asesor de la Estrategia Comunicacional. Estudiante de EPSL.	INGUAT 7ma. Ave. 1-17 Z. 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala.	Unidad de Comunicación Social	Agosto 2021
Selección Herramientas de gestión de proyectos	Optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT-.	Q. 7,000.00 por mes	Coordinadora de la unidad. Asesor de la Estrategia Comunicacional. Estudiante de EPSL.	INGUAT 7ma. Ave. 1-17 Z. 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala.	Unidad de Comunicación Social	Agosto 2021
Capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos	Plantear alternativas en el uso de herramientas de comunicación interna para agilizar y controlar eficazmente los procesos en la Unidad de Comunicación Social.	Q. 3,500.00	Coordinadora de la unidad. Asesor de la Estrategia Comunicacional. Estudiante de EPSL.	INGUAT 7ma. Ave. 1-17 Z. 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala.	Unidad de Comunicación Social	Septiembre 2021

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



2.13. Cronograma del plan de comunicación

Descripción	Julio					Agosto					Septiembre				
	Semanas														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cápsulas Informativas	[Barra de inicio]														
- Delimitar procedimientos.															
- Recolectar Información.															
- Analizar la Información.															
- Estructurar y Diseñar documento.															
- Revisar Borrador.															
- Realizar correcciones.															
- Edición de videos															
- Aprobación jefa inmediata.															
- Socializar unidad.															
Selección herramientas de gestión de proyectos															
- Definir requisitos imprescindibles para la Unidad.															
- Investigar diferentes opciones.															
- Corroborar versatilidad, funcionalidad, métodos de pago, etc.															
- Reducir variables (Top 3)															
- Solicitar asesoría con departamento de Informática.															
- Realizar pruebas a herramientas.															
- Calificar y comparar programas por medio de una matriz.															
- Aprobación de jefa inmediata.															
Capacitación sobre herramientas de gestión de proyectos															
- Definir los objetivos pedagógicos para la capacitación.															
- Seleccionar tipo de capacitación (modalidad presencial/ virtual).															
- Realizar materiales de comunicación.															
- Preparación de aspectos logísticos.															
- Realizar demostración y ejercicios de prueba.															

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



Capítulo 3

Ejecución de la Estrategia

3. Informe de la ejecución

En este informe se presentan los materiales propuestos para la ejecución de la estrategia de comunicación interna en la Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, cabe resaltar que las acciones formuladas surgieron como respuesta a algunas necesidades que se detectaron en la Unidad a partir de la pandemia COVID-19.

Desde marzo de 2020, el sector turismo se ha visto afectado como resultado de las restricciones impuestas por el COVID-19. Esto ha impactado fuertemente a la economía, el empleo y particularmente a muchas comunidades locales. Según el informe de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), el impacto de la pandemia de COVID-19 causó el cierre total o parcial del 82% de las empresas turísticas del país.

Las medidas impuestas por las autoridades para combatir el virus, han modificado el estilo de vida que anteriormente llevaba la población. Esto implica que tanto las personas como organismos o instituciones, han debido sustituir las rutinas arraigadas que eran casi imposibles de transformar. Por lo tanto, estos cambios han generado desafíos para el presupuesto y comunicación en instituciones como el -INGUAT-.

El Instituto Guatemalteco de Turismo al ser una entidad estatal descentralizada, cuenta con patrimonios y fondos propios cuyos ingresos provienen de determinadas fuentes; impuestos recabados por hospedaje, impuesto de salida del país tanto por vía aérea como marítima y arrendamientos. Al paralizarse la actividad turística como medio de contención para la pandemia esto afectó directamente a la institución y su presupuesto.

En consecuencia, se consideró oportuno proponer estrategias de comunicación interna para la Unidad, a fin de establecer los procedimientos internos para mejorar su efectividad al contar con un presupuesto limitado y así poder cumplir con las funciones asignadas, debido a que la mayoría



del personal trabaja por contrato y, por lo tanto, al ingresar personal nuevo, el material propuesto será de gran apoyo para la coordinación y ejecución del trabajo que corresponde a la unidad.

3.1. Ejecución 1: cápsulas informativas para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-

Tabla 10

Serie de Cápsulas Informativas para la Unidad de comunicación Social –INGUAT-

Contenido	Descripción			
Objetivo de la actividad	Promover el uso de recursos didácticos que faciliten el desempeño del equipo de trabajo de la Unidad de Comunicación Social.			
Medio utilizado	Audiovisual/Digital			
Área geográfica de impacto	Miembros de la Unidad de Comunicación Social (Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- 7ma. Avenida 1 - 17 Zona 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala).			
Presupuesto en esta acción	Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
	Diseño y elaboración de serie de cápsulas informativas	Q. 800.00	8	Q.6,400.00
	Paquete de animación/ Edición de video	Q.800.00	8	Q. 6,400.00
	*Locución de texto	-	-	Q. 4,000.00
	TOTAL			Q. 16,800.00
Comprobación del material				
Enlace	Ver Anexos En proceso de aprobación https://bit.ly/3nQNMfV			

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



3.2. Ejecución 2: propuesta de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-

Tabla 11
Propuesta de herramientas de gestión de proyectos para la
Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-

Contenido	Descripción					
Objetivo de la actividad	Optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad de Comunicación Social, del Instituto Guatemalteco de Turismo, -INGUAT.					
Medio utilizado	Digital					
Área geográfica de impacto	Miembros de la Unidad de Comunicación Social (Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- 7ma. Avenida 1 - 17 Zona 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala).					
Presupuesto en esta acción	Servicio de asesoría Q. 7,000.00 por mes					
Comprobación del material						
		MS Project	Jira	Asana	Bitrix 24	Easy Project
	Integración	✓	✓	✗	✓	✓
	Gestión de recursos	✓	✗	✓	✗	✓
	Finanzas y presupuestos del proyecto	✓	✗	✗	✗	✓
	Costos	✓	✗	✗	✗	✗
	Aplicación para móvil	✗	✓	✓	✓	✓
	Plataformas					
	Ventajas principales	Integración con otros productos de Microsoft-	Características e interfaz para equipos de software.	Puede utilizarse en múltiples proyectos.	Características únicas como chat de equipo integrado.	Herramientas profesionales de gestión de proyectos en un solo lugar.
	Desventajas principales	Interfaz de usuario antigua.	No adecuado para equipos que no sean de software.	Problemas de uso eliminación fácil de tareas-	No cuenta con gestión de recursos y financiación de proyectos.	Implementación inicial compleja.

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



3.3. Ejecución 3: capacitación sobre uso de herramientas de gestión de proyectos para la Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-

Tabla 12
Capacitación sobre uso de herramientas de gestión de proyectos para la
Unidad de Comunicación Social del –INGUAT-

Contenido	Descripción
Objetivo de la actividad	Plantear alternativas en el uso de herramientas de comunicación interna para agilizar y controlar eficazmente los procesos en la Unidad de Comunicación Social.
Medio utilizado	Audiovisual/Digital
Área geográfica de impacto	Miembros de la Unidad de Comunicación Social (Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- 7ma. Avenida 1 - 17 Zona 4, Centro Cívico. Ciudad de Guatemala).
Presupuesto en esta acción	Capacitación y seguimiento del uso de herramientas Q. 3,500.00
Comprobación del material	
Enlace	En proceso de aprobación

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



3.4. Actividades y calendarización

No.	Actividad	MESES														
		Enero					Febrero				Marzo					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	
1	Reunión informativa EPS															
2	Semana prodéutica															
3	Videoconferencia Árbol de problemas y FODA -Licda. Krista Ramírez-															
4	Videoconferencia Métodos de investigación -Dr. Julio Ochoa-															
5	Videoconferencia Diagnóstico y fases EPS -Licda. Evelyn Hernández-															
6	Videoconferencia Comunicación organizacional -Licda. Brenda Chacón-															
7	Videoconferencia Normas APA y estilo -Lic Silvia Pérez Telón-															
8	Videoconferencia Medidas preventivas en salud, seguridad ocupacional y COVID-19 -Lic Victor Figueroa-															
9	Reunión informativa EPS															
10	Videoconferencia Herramientas digitales -Lic. Mynor Martínez-															
11	Elaboración y entrega de informes de la Fase propedéutica, más investigación de campo inicial.															
12	Reunión Grupo 6															
13	Reunión informativa EPS															
14	Entrega de cartas para las instituciones o empresas															

Fuente: elaboración propia, junio 2021.



No.	Actividad	MESES																			
		Marzo					Abril					Mayo					Junio				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Videokonferencia Diagnóstico de la investigación parte 1 -Lic. Marco Rosales-																				
16	Videokonferencia Diagnóstico de la investigación parte 2 -Lic. Marco Rosales-																				
17	Reunión Grupo 6																				
18	Proceso de entrega papelería de EPS para completar inscripción																				
19	Reunión Grupo 6																				
20	Reunión Grupo 6																				
21	Reunión Grupo 6																				
22	Reunión Grupo 6																				
23	Elaboración y entrega de la Evaluación Diagnóstica de Comunicación FASE 1																				
24	Reunión Informativa Fase 2																				
25	Reunión Grupo 6																				
26	Reunión Informativa "Plan de comunicación"																				
27	Reunión Grupo 6																				
28	Reunión Grupo 6																				
29	Reunión Grupo 6																				
30	Elaboración y entrega de Plan Estratégico de comunicación FASE 2																				

Fuente: elaboración propia, junio 2021.

Conclusiones

- La estrategia de comunicación interna de la Unidad está poco definida, por lo que necesita ser fortalecida para cumplir efectivamente las funciones asignadas, debido a su importancia en la resolución de las demandas de las direcciones, departamentos, secciones y unidades de la institución.
- Para intervenir profesionalmente en la formulación e implementación de estrategias, fue indispensable la realización de un diagnóstico comunicacional, lo que permitió conocer y comprender los procesos, recursos, problemas, contexto que caracterizan al Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.
- En la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-, no hay un documento que especifique los procesos internos que sirvan de guía al equipo de dicha unidad, de manera que algunas acciones se realizan por costumbre o intuición.
- Una de las principales debilidades es el escaso personal y recursos con los que cuenta, la Unidad de comunicación social por lo que se diseñó el Plan Estratégico que aportará acciones para mejorar su comunicación interna.
- No se identificó el uso de herramientas que evalúen la efectividad del manejo de información en la Unidad de Comunicación Social del -INGUAT-, por lo que no es posible cuantificar el aporte de las estrategias utilizadas.
- Las propuestas de estrategias de comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social fueron promover el uso de cápsulas informativas y herramientas de gestión de proyectos que pretenden reforzar la comunicación, evitar la dispersión de información que ocurre en la ejecución de los procedimientos y utilizar los recursos de manera eficiente.
- Para optimizar los procesos de comunicación aplicados en la Unidad se propuso el uso de herramientas de gestión de proyectos, como Asana, Jira o Project, las cuales proporcionarán elementos valiosos para el control y estructura del trabajo de los integrantes de la Unidad de Comunicación Social, a fin de organizar y aprovechar los recursos existentes, de manera que no lo perciban como una recarga a su trabajo.

Recomendaciones

- A la Unidad de Comunicación Social que tome en cuenta la propuesta presentada que permitirá fortalecer el trabajo que realiza la Unidad.
- Es necesario que la Unidad evalúe sus procesos de comunicación de manera sistemática y periódica con el fin de identificar oportunidades de mejora para establecer planes de acción.
- Es importante que en el proceso de inducción al personal contratado y de nuevo ingreso se incorpore el uso de las capsulas informativas para facilitar la comprensión de las funciones correspondientes.
- El equipo de trabajo de la Unidad debe aprovechar y tomar en cuenta los canales disponibles para la gestión de proyectos, lo que permitirá optimizar los procesos de trabajo, el desempeño de sus labores e impactar positivamente en el alcance de los objetivos institucionales.
- Para que la Estrategia propuesta tenga el impacto deseado se deben impulsar las medidas que aseguren la participación del personal involucrado, además que permita la libre expresión de ideas y opiniones que fortalezcan los procesos internos de comunicación.
- La capacitación constante del personal que conforma la Unidad, es determinante para impulsar los cambios necesarios y de esa manera lograr la motivación, estímulo, coordinación y comunicación interna, lo que dará como resultado un trabajo eficiente y que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Referencias

- Abad Domínguez, F. B. (2006). *Filosofía de la Comunicación*. Caracas. Venezuela.: Publicaciones Ministerio de Comunicación e Información.
- Avila, M. D., Panamá, J. J., Avila, C. E., Augusto, C., & Cruz, D. (2010). La ética profesional y la divulgación de textos informativos en las redes sociales. *VOLUMEN V(8)*.
- Benvenuto Vera, A. (2006). Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. *Capiv Review*.
- BIC Galicia. (2009). *Como elaborar el plan de comunicación*. España.
- Bruno, D. (2010). *EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Bunge, M. (2017). *LA CIENCIA Su método y su filosofía*. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de www.philosophia.cl / Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.
- Caixa. (2011). *Elaboración de un Plan de Comunicación*. España: Plataforma del voluntariado de España.
- Cajjga Calderón, J. F. (2010). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: CEMEFI.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule Martínez, N. E. (Enero-Julio de 2012). "La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, VII(13), 45-60.
- Casas Anguita, J., Repullo Labradora, J., & Donado Campos, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. . *INVESTIGACIÓN*.
- Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. . España: Editorial Grupo Planeta.
- Chacón Arevalo, B. Y. (02 de 2021). Comunicación organizacional. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (1967). Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo.
- Díaz Sanjuán, L. (2012). *La Observación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM-.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & VarelaRuiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación*.
- Duhart Kizatus, M. A. (2007). *Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo*.

- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Galeano, E. C. (2012). *Modelos de comunicación*. Medellín - Colombia: Universidad de Antioquia.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ibertic. (2013). *Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo*. Cooperación para la integración de la cultura digital en los sistemas educativos.
- Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-. (2015). *Guía de Inducción Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-*. Guatemala.
- Martínez López, J. S. (2004). *ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL*. México D.F.
- Mata, M. C. (1994). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires: CCE La Crujía.
- Meza B, A., & Carballeda González, P. (2009). *El Diagnóstico; elementos, métodos y técnicas*. Obtenido de InfoSol / Mi Espacio@:
https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.YDHB8OhKjIU
- Miralbell Izard, O. (2011). *Intercambio de conocimiento en las redes sociales -Uso de los medios de comunicación social-*. Barcelona.
- O'Sullivan-Ryan, J. (1996). *La comunicación humana : grandes temas contemporáneos de la comunicación*. Caracas, Venezuela: Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Rafael Arias Blanco".
- Pérez, M., & García, F. (2012). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Icono 14*(16).
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, S. A.
- Ramírez Rojas, J. L. (2010). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Mexico: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Ríos, S. (2004). *“Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones”*. México: Trillas.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administración de Negocios (EAN)*(82), 1-26.

- Rojas Soriano, R. (1989). *Investigación social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Sanchez, O. (11 de 09 de 2011). *El Economista. es*. Recuperado el 13 de 03 de 2019, de <https://www.economista.es/blogs/emprendedores/?p=2171>
- Sandoval Almazán, R., Gómez Díaz, M. d., & Demuner Flores, M. d. (2011). *Redes sociales en las organizaciones*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Mexico.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.
- Vallejos Díaz, Y. A. (Septiembre - Diciembre de 2008). Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. *Revista TEORÍA Y PRAXIS INVESTIGATIVA, Volumen 3* (No. 2).
- Vélez, B. (2015). Gestión de la Comunicación Organizacional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

Anexos

A. Herramientas de Comunicación Interna

- Guía de observación
- Tipo de observación: Participante
- Periodo de observación: Del 1 al 23 de abril de 2021
- Lugar: Oficinas Centrales Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, Unidad de Comunicación Social.

Objetivos:

1. Determinar las formas de comunicación interna que se desarrollan en el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-.
2. Identificar los tipos de comunicación que se utilizan en la institución.
3. Establecer las herramientas de comunicación interna con las que cuenta el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Indicadores:

- a. Participación de los empleados
- b. Vías de comunicación interna y externa
- c. Clima laboral interno
- d. Herramientas de comunicación interna

A continuación, se presentan las siguientes tablas, con el objetivo de identificar y analizar los tipos de comunicación del público interno del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Tabla-1 Comunicación Descendente

Tabla-1 Comunicación Descendente				
Criterios a evaluar	Totalmente Inapropiado	Inapropiado	Apropiado	Muy Apropiado
Las autoridades se expresan de manera respetuosa con el personal bajo su cargo.			X	
Las jefaturas se reúnen oportunamente con el director y planifican actividades.			X	
Las jefaturas se comunican oportuna y de forma pertinente con el director y subdirector.			X	
La coordinadora de unidad comunica y traslada instrucciones en forma oportuna y con regularidad			X	

B. Guía de Observación

Tabla-2 Comunicación Ascendente

Tabla-2 Comunicación Ascendente				
Criterios a evaluar	Totalmente Inapropiado	Inapropiado	Apropiado	Muy Apropiado
Los directores de área se comunican oportuna y de forma pertinente con autoridades de la institución.			X	
Los trabajadores se expresan con confianza hacia los superiores de la unidad.			X	
El personal traslada la información oportunamente a su coordinador de área.			X	

C. Guía de Observación

Tabla-3 Herramientas de comunicación

Tabla-3 Herramientas de comunicación	
Correo Institucional	X
Pizarra Informativa	X
Buzón de Sugerencias	
Intranet	X
Sala de Reuniones	X
Planta Telefónica	X
PBX o 4 dígitos	X
Salón de Usos Múltiples	X
Presencial o Teletrabajo	X
RRHH	
Canales Formales de Comunicación	X
Reuniones Semanales	
Personal Calificado de acuerdo al Puesto	X
Manual de Puestos de Trabajo	
Incentivos Laborales	X

D. Guía de entrevista a profundidad

Guía de entrevista		
 <p>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Escuela de Ciencias de la Comunicación Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura "Evaluación diagnóstica de Comunicación del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-" ECC-USAC</p>		
<p>A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales agradeceré sean contestadas con veracidad. Las respuestas son estrictamente confidenciales. Los datos que se recaben serán únicamente de apoyo para la elaboración del informe denominado: "Evaluación diagnóstica de Comunicación del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-."</p>		
<p>Unidad de Comunicación Social</p>		
<p>1. ¿Cuáles son las funciones de la Unidad de Comunicación Social?</p> <p>2. ¿La Unidad de Comunicación Social cuenta con políticas, manuales de procedimientos, manual de atribuciones, etc? De ser así ¿Los trabajadores conocen o tienen acceso a esta documentación?</p> <p>3. ¿Los procedimientos de trabajo utilizados son congruentes con las funciones que corresponden a la Unidad de Comunicación Social? ¿Por qué?</p>	<p>4. ¿El recurso humano asignado a la Unidad de Comunicación Social es suficiente? ¿Por qué?</p> <p>5. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a una persona que ingresa por primera vez a trabajar a la Unidad de Comunicación Social?</p> <p>6. ¿Cuáles son los procedimientos de comunicación interna que se realizan en la Unidad de Comunicación Social?</p> <p>7. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados en la Unidad son efectivos? ¿Qué cambios implementaría?</p> <p>8. ¿Cuenta la Unidad con un plan de comunicación específico para el año en curso o el siguiente? ¿Por qué?</p>	<p>Relación de la Unidad de Comunicación Social con: Direcciones/ Departamentos/ Secciones/ Unidades</p> <p>9. ¿Con qué áreas coordina la Unidad de Comunicación Social las fuentes de información y solicitudes/requerimientos?</p> <p>10. Detalle el tipo de requerimientos que solicitan a la Unidad de Comunicación Social</p> <p>11. ¿Están definidos los criterios de visto bueno/aprobación de información para comunicación externa? ¿Cuáles son los principales criterios? ¿Tienen algún tipo de clasificación?</p> <p>12. ¿Está definido el plan de comunicación interna del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT? ¿La Unidad lo conoce y está incluida en el plan?</p> <p>13. ¿Que área es la responsable de la elaboración del plan de comunicación interna del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT?</p>

E. Guía de encuesta

Encuesta Unidad de Comunicación Social

A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales agradeceré sean contestadas con veracidad. Las respuestas son estrictamente confidenciales. Los datos que se recaben serán únicamente de apoyo para la elaboración del Informe denominado: "Evaluación diagnóstica de Comunicación del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-".

1. ¿Conoce las principales funciones de la Unidad de Comunicación Social? *

- Sí
- No
- No sé

2. La Unidad de Comunicación Social cuenta con: *

- Políticas de comunicación
- Manuales de procedimientos
- Manual de atribuciones
- Manual de manejo de Crisis
- Ninguno de los anteriores
- Otra...

3. ¿Conoce las funciones asignadas a su puesto de trabajo? *

- Sí
- No

4. ¿Los procedimientos que desempeña son congruentes con las funciones asignadas? *

- Sí
- No

5. Considera que un manual de procedimientos específico para la Unidad, le habría ayudado para ejecutar de mejor manera sus atribuciones *

- Sí
- No
- Tal vez

6. Los recursos asignados le permiten el cumplimiento de sus funciones: *

- Sí
- No
- Tal vez

7. Al momento que ingresó al INGUAT se le brindó inducción y capacitación para el puesto de trabajo para el que se le contrató *

- Sí
- No

8. ¿Existen estrategias de comunicación en la Unidad? *

- Sí
- No

9. ¿Considera que los canales de comunicación que se utilizan en la Unidad son efectivos y eficientes? *

- Sí
- No

11. ¿Existen algunos de estos problemas de comunicación en la Unidad? *

- Falta de información
- Falta de equipo
- Coordinación
- La información no es clara
- Ninguno
- Otra...

12. ¿Están definidos los criterios para la elaboración de material gráfico/ audiovisual en la Unidad? *

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Cómo se planifican las actividades de la Unidad? *

- Semanal
- Mensual
- Bimestral
- Semestral
- Anual

14. ¿Tiene participación en la planificación de las actividades de la Unidad? *

- Sí
- No

Aplicación de instrumentos



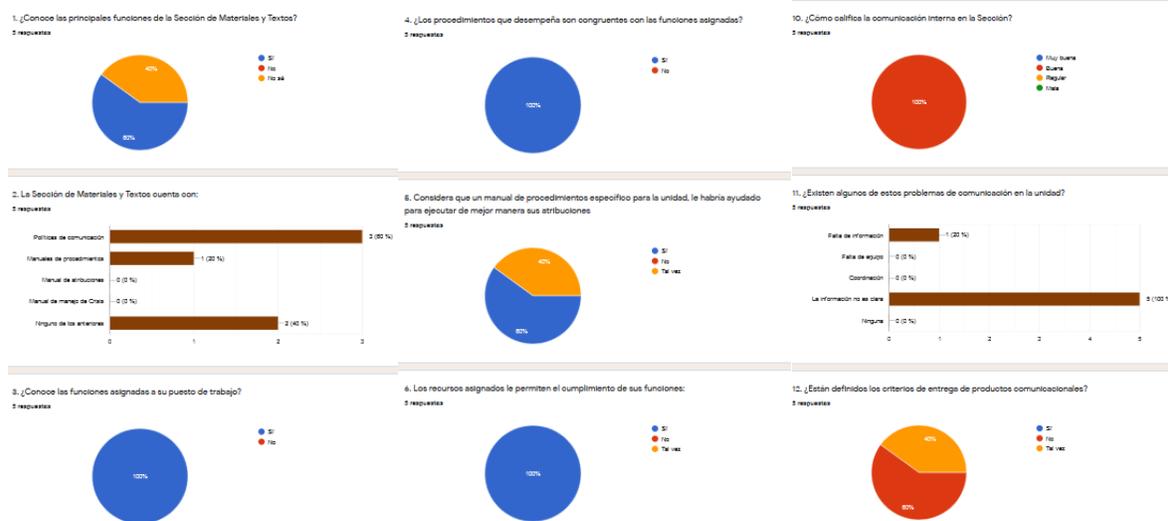
Taller de inducción, Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, abril 2021.



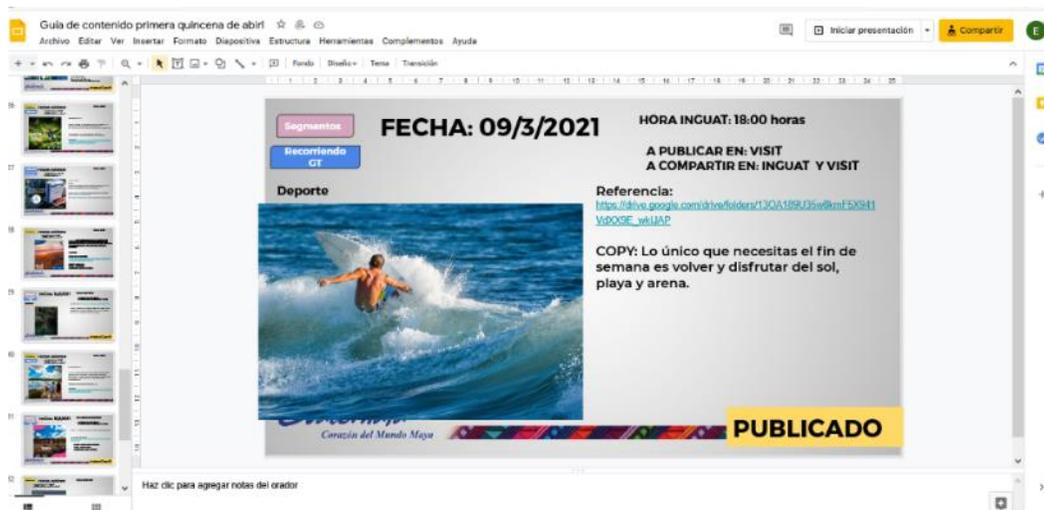
Unidad de Comunicación Social, abril 2021.



Reunión virtual, entrevista en profundidad a encargada de Unidad de Comunicación Social, abril 2021.



Resultados encuesta a colaboradores de Unidad de Comunicación Social, abril 2021.



Generación de contenido para redes institucionales del –INGUAT-, abril 2021.

Gulon Capsula #1

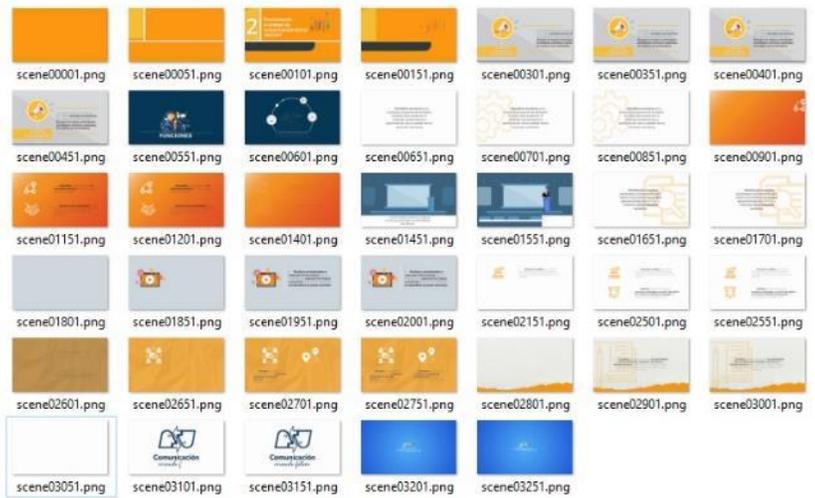
Escena Principal		Guion Literario	Escena Principal
SFX música	OPENING	1. Conoce la Unidad de Comunicación Social	0:00:00
SFX música	Vista aérea INGUAT	<i>Serie de Cápsulas informativas</i>	0:00:06
Texto pop up		Para el logro de sus objetivos y metas el INGUAT cuenta con una estructura administrativa definida de forma vertical.	0:00:17
SFX música	Organigrama	Siendo(BORRAB) la máxima autoridad y representante legal es la Dirección General.	0:00:17
SFX música	Texto pop up	Cuenta con tres grandes áreas que a su vez están divididas en departamentos, secciones y unidades.	0:00:24
Texto Organigrama zoom		<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Desarrollo del Producto Turístico, - Dirección Administrativa Financiera y - Dirección de Mercadeo. 	0:00:24
Texto pop up		Fuente: (Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, 2015)	0:00:40
SFX música	Texto ilustración	Dirección de Mercadeo:	0:00:40
SFX música		Diseña y realiza las estrategias necesarias para ampliar los flujos de turismo hacia el país, promocionando los destinos turísticos de primer orden.	0:00:48
SFX música	Texto ilustración Organigrama	Esta integrada por: <ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Comunicación Social. - Departamento de PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD, - Departamento de OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, - Departamento de INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS, - Departamento de ASISTENCIA TURÍSTICA. 	0:00:48
			0:00:58



Gulon Capsula #2

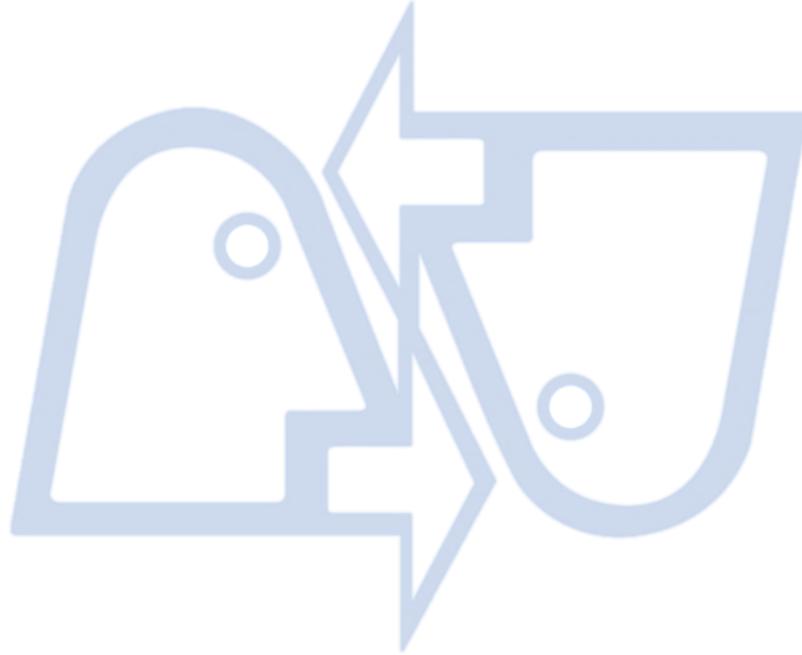
Funciones de la Unidad de Comunicación Social

Escena Principal		Escena Principal
Guion Técnico	Guion Literario	Tiempo
SFX música	OPENING	0:00:00
	2. Funciones de la Unidad de Comunicación Social <i>Serie de Cápsulas informativas</i>	0:00:06
SFX música	Introducción Texto	0:00:06
	La Unidad de Comunicación Social del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- Tiene como objetivo primordial coordinar las acciones que realiza la institución, para divulgar los logros y principales actividades turísticas realizadas en el país y en el extranjero.	0:00:21
Texto pop up SFX música	Ilustración Texto	0:00:21 0:00:26
	FUNCIONES	
Texto pop up SFX música	Texto Ilustración	0:00:26
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar acciones para impulsar proyectos de fomento turístico que propicien la creación, conservación y optimización de la calidad de los servicios turísticos. 	0:00:37
Texto pop up SFX música	Texto Ilustración	0:00:38
	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar el desarrollo de la actividad turística con los sectores público y privado. Asesorar a las autoridades de la institución, referente a la administración de medios y mensajes clave a ser utilizados. 	0:01:00
Texto pop up SFX música	Texto Ilustración	0:01:00
	<ul style="list-style-type: none"> Cubrir eventos internos y externos en los que participan las autoridades del INGUAT. 	0:01:06
Texto pop up SFX música	Texto Ilustración	0:01:07
	<ul style="list-style-type: none"> Monitoriar a medios nacionales e internacionales, sobre el acontecer actual que generen impacto directo o indirecto en la industria turística. 	0:01:15
Texto pop up SFX música	Texto Ilustración	0:01:16
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar comunicados o cápsulas informativas con la finalidad de exponer los logros y acciones que se han realizado en beneficio del sector turístico. 	0:01:26
Texto pop up SFX música		0:01:27
	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a medios nacionales e internacionales para lanzamientos de 	



Escena Principal		Escena Principal
Guion Técnico	Guion Literario	Tiempo
SFX música	OPENING	0:00:00
	7. Procedimiento para permisos y ausencias laborales <i>Serie de Cápsulas informativas</i>	0:00:06
SFX música Texto pop up	Intro Transición	0:00:00 0:00:10
	Para solicitar un permiso para ausentarse por horas o día, debe seguir los siguientes pasos:	
SFX música Texto pop up	Ilustración Hojas	0:00:10 0:00:18
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 1 SOLICITUD Entregar el formulario de solicitud de permiso debidamente lleno, al jefe inmediato o asistente administrativo. 2 SEG MAS 	0:00:18
SFX música Texto pop up	Ilustración Hoja con firma	0:00:18 0:00:26
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 2 AUTORIZACIÓN DE JEFE INMEDIATO El jefe inmediato conoce la solicitud y de ser procedente autoriza la misma. 	0:00:26
SFX música Texto pop up	Ilustración Pila de hojas	0:00:26 0:00:34
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 3 TRASLADO A DIRECCIÓN Al contar con la autorización de Jefe de la Unidad, la traslada a la Dirección de Mercadeo. 2 SEG MAS 	0:00:34
SFX música Texto pop up	Ilustración Personas	0:00:34 0:00:42
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 4 AUTORIZACIÓN DE MERCADEO Recibe solicitud y de contar con todos los requisitos procede a autorizar el permiso. 2 SEG MAS 	0:00:42
SFX música Texto pop up	Ilustración Firma y sello	0:00:42 0:00:50
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 5 TRASLADO A RECURSOS HUMANOS Al contar con la autorización del Jefe Inmediato y Dirección de Mercadeo, trasladarla al departamento de Recursos Humanos. 7 SEG MAS 	0:00:50
SFX música Texto pop up	Ilustración Personas	0:00:50 0:00:58
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 6 PERMISO AUTORIZADO Al contar con todos los requisitos Recursos Humanos procede a autorizar el permiso. 2 SEG MAS 	0:00:58
SFX música Texto pop up	Ilustración Personas	0:00:58 0:01:05
	<ul style="list-style-type: none"> Paso 7 ARCHIVO DE COPIAS DE PERMISO AUTORIZADO 	





Comunicación
creando futuro