



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Comunicación Organizacional



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL AUTORIDAD PARA EL MANEJO SUSTENTABLE
DE LA CUENCA Y DEL LAGO DE AMATITLÁN
-AMSA-**

Licenciado Erick Rigoberto Balcárcel García
Registro Académico No. 1606748750101 (200314095)
Guatemala, 19 de octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional



Trabajo de graduación presentado por:

Erick Rigoberto Balcárcel García

Previo a optar al título:

Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

Secretario General

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Posgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal Examinador

Doctor Carlos Humberto Interiano
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Mtro. César Augusto Urizar Méndez



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



Guatemala, 19 de octubre de 2017

Orden de impresión
No.13-2017 GAMP/Machq

Estudiante
Erick Rigoberto Balcárcel García
Registro Académico No. 200314095

Estimado Estudiante Balcárcel:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA AUTORIDAD PARA EL MANEJO SUSTENTABLE DE LA CUENCA Y DEL LAGO DE AMATITLÁN –AMSA-”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un CD en formato PDF sean entregados en el Departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

c.c. Archivo

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



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

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

Agradecimientos

A Dios el Padre Todopoderoso, quien me da la vida, la salud, la inteligencia, la fuerza y los medios necesarios para realizar mis estudios.

A Jesucristo el Hijo, el personaje que más admiro en el universo porque renunció a la riqueza, la popularidad y el poder, dejó todo por amor a mí, le agradezco por ser quien me enseñó con el ejemplo que hay que servir y ser humildes.

Al Espíritu Santo el mejor amigo, que me acompaña en las buenas y en las malas, quien prepara el camino y me guía hacia toda verdad, el que intercede por mí, que conoce lo profundo del Padre y me lo revela.

A mi madre mujer valiente, esforzada, que le gusta la excelencia y que me educó para ser justo, quien me enseñó a pagar bien por mal, quien dice que soy el mejor ejemplo de disciplina, que escucha todas mis historias y me aconseja.

A mi Gabrielita, hermoso regalo que solo Dios me podría haber dado. Hija, eres con quien aprendo directamente en la práctica. Me haces reír, llorar y sobre todo me haces sentirme tan orgulloso pues eres más inteligente que yo.

A mi ALMA MÁTER, amada Universidad de San Carlos eres el lugar perfecto para compartir conocimientos.

A los catedráticos de la ECC, especialmente a la Máster Elizabeth Ávalos, por su entrega y pasión en la enseñanza, por su paciencia y ayuda a lo largo de esta hermosa maestría.

A mis compañeros de clase, de quienes aprendí muchísimo. Todos tienen virtudes dignas de ser imitadas, recuerden que debemos darle a Guatemala lo mejor de nosotros.

A –AMSA- por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

A los guatemaltecos que al pagar sus impuestos, hacen que la preparación académica en la tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala, sea más accesible.

**Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del
contenido del presente trabajo de investigación**

Indice General

Resumen.....	i
Introducción	ii
Capítulo I	1
Diagnóstico Situacional.....	1
1.1. Ubicación geográfica.....	1
1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización	1
1.3. Líneas estratégicas, misión, visión, valores	2
1.4. Descripción de las principales actividades	3
1.5. Actores internos y externos.	4
1.6. Breve descripción de los puestos	5
1.7. Perfil de los trabajadores.	6
Capítulo II.....	7
Fundamentos Epistemológicos	7
2.1. Comunicación	7
2.2. Comunicación Organizacional	8
2.3. Comunicación Interna	9
a. Comunicación Descendente.....	10
b. Comunicación Ascendente	10
c. Comunicación Horizontal.....	11
d. Comunicación Diagonal	11
3. Comunicación Externa	11
Capítulo III.....	13
3.1. Planteamiento del problema	13
3.2. Pregunta de Investigación.....	13
3.3. Justificación de la investigación	13
3.4. Objetivos:	14

Capítulo IV.....	16
Diagnóstico de Comunicación.....	16
4.1. Análisis de Comunicación Interna.....	16
4.1.1. Comunicación Vertical Ascendente y Descendente.....	17
4.1.2. Comunicación Horizontal.....	19
4.1.3. Comunicación Diagonal o Transversal.....	20
4.1.4. Principales formas de comunicación interna.....	20
4.1.5. Comunicación en crisis.....	21
4.1.6. Datos recabados en las entrevistas.....	21
4.2. Análisis de la Comunicación Externa.....	25
4.2.1. Usuarios.....	26
4.2.2. Instituciones.....	26
4.2.3. Análisis de la Identidad Corporativa.....	27
Signos lingüísticos:.....	27
Signos icónicos:.....	27
Signos cromáticos:.....	28
Funciones de la identidad corporativa.....	28
Función Inmediata.....	28
Función Acumulativa:.....	29
4.2.4. Análisis de la imagen corporativa.....	29
La realidad corporativa.....	29
Cultura corporativa.....	30
Imagen corporativa.....	32
4.2.5. Comunicación en crisis.....	33
4.2.6. FODA.....	33
4.2.7. Análisis y pronóstico de la situación.....	36
4.2.8. Factores influyentes directos e indirectos.....	43
4.2.9. Árbol de problemas.....	44

Figura 2. Árbol de Problemas de Comunicación –AMSA- 2017.....	44
4.2.10. Determinación de prioridades comunicacionales.....	44
4.2.11. Propuesta de soluciones.....	45
Capítulo V.....	49
Estrategia de Comunicación Organizacional.....	49
5.1 Justificación.....	49
5.2 Objetivos.....	50
5.2.1 General.....	50
5.2.2 Objetivos Específicos.....	50
5.3 Públicos objetivos.....	50
5.3.1 Público interno:.....	50
5.3.2 Público externo:.....	50
5.4 Propuesta.....	51
5.5 Matriz de coherencia.....	51
5.6 Plan de Comunicación.....	52
5.7 Validación de la propuesta de solución (con cronograma) y.....	53
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta por meses y semanas.....	53
5.9 Plan de monitoreo y evaluación.....	54
5.10. Comentarios.....	54
5.11 Visión del futuro.....	55
5.12 Productos.....	55
(Producto número 1).....	56
Manual de Imagen de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán	56
-AMSA-.....	56
Elementos para imagen en redes sociales.....	65
Diseño de Vallas.....	66
Rull ups.....	68
Producto número 2:.....	69

Talleres de capacitación y educación ambiental a periodistas	69
Producto número 3	71
Esquema de difusión de mensajes en Twitter	71
Producto número 4	72
Esquema de difusión de mensajes en Facebook	72
Producto número 5	73
Base de datos de medios locales y nacionales	73
Producto número 6	81
Conclusiones	83
Recomendaciones.....	84
Referencias.....	85
Egrafía.....	86
Anexos	87
Cronograma de Actividades del diagnóstico	88
Digitalización del organigrama institucional	89
Evolución del Logo de –AMSA-.....	90

Índice de gráficas

Datos estadísticos de entrevistas Gráfica 1 y 2	22
Datos estadísticos de entrevistas Gráfica 3, 4 y 5	23
Datos estadísticos de entrevistas Gráfica 6 y 7.....	24

Índice de figuras

Organigrama Institucional Figura 1	5
Árbol de Problemas Figura 2	43
Organigrama Institucional Digitalizado Figura 3.....	88

Índice de ilustraciones

Logotipo de AMSA	27
Logotipo de AMSA modificado	28

Resumen

En la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán AMSA, no existe una oficina específica que se dedique a la gestión de la comunicación interna, esto lo descubrimos al observar el organigrama de la institución, sin embargo, hay una persona con contrato 029 que maneja aspectos de la comunicación externa como página web, redes sociales, manejo de grupo de WhatsApp, relaciones públicas, diseño entre otras. Después de la presentación de este trabajo de investigación, se ha logrado persuadir de la importancia de agregar esta área al organigrama, en efecto, se giraron instrucciones por parte del director ejecutivo de la institución para que se incluya en las siguientes semanas.

En la institución los mensajes son enviados y recibidos de tal manera que las instrucciones llegan a los grupos objetivos y las actividades se llevan a cabo, los canales por donde circula esta información son varios, por ello, se esquematizó el proceso y los mensajes que serán enviados por parte de dirección y llegarán con mayor eficiencia y menor cantidad de ruidos, ello mejorará la comunicación ascendente que es la que funciona con mayores dificultades. La estructuración de la comunicación a base de los distintos productos creados, ha abierto la posibilidad y ha potenciado el proceso comunicativo para optimizar los canales por donde circula la comunicación y priorizar en el desarrollo de la imagen e identidad que sientan las bases para el manejo de la imagen externa.

En cuanto a la comunicación externa, aun se intenta recuperar la credibilidad de las personas a raíz de los actos de corrupción suscitados en 2015 por el caso del Agua Mágica. No hay un presupuesto asignado a las acciones de divulgación, pero se mantiene un uso objetivo de redes sociales para las cuales se creó una planificación de Facebook y Twitter y un plan de organización de talleres de educación ambiental para estrechar las relaciones con los periodistas de los distintos medios de información, así mismo, una base de datos de dichos periodistas con el objetivo de lograr espacios que logren concientizar acerca de las acciones negativas del ser humano sobre el lago de Amatitlán y que la población escuche sobre las actividades que realiza – AMSA- diariamente.

Introducción

En la gestión administrativa, la comunicación se convierte en una herramienta indispensable para cumplimiento de objetivos y metas, tomando en cuenta que estos últimos forman parte de la estrategia que permite a una institución lograr resultados para fortalecerse y ser exitosa, para que ésta pueda alcanzar sus objetivos, la dirección deberá contar con un sistema de comunicación efectiva, esta es la razón por la cual se ha realizado este diagnóstico de comunicación interna y externa, pues toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizativa un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos y la proyecten a su área de influencia.

La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatlán -AMSA-. Es una institución creada al más alto nivel con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar el ecosistema del lago de Amatlán y todas sus cuencas tributarias (Ley de Creación de AMSA, pág. 7).

Actualmente el área de Comunicación está conformada por una sola persona que ha sido contratada bajo el renglón 029, es quien se encarga de todos los procesos de comunicación externa, es decir de proyectar la imagen institucional a través de medios masivos y alternativos como las redes sociales, página web entre otros. La comunicación externa se maneja en gran parte desde el área de Relaciones Interinstitucionales, sin embargo, es menester que exista un equipo que gestione aspectos de la comunicación como por ejemplo las Relaciones Públicas.

Para descubrir aspectos de comunicación interna y externa para llegar al diagnóstico, lo primero fue hacer uso de la observación verificando si existían procesos de comunicación sistematizada, para ello se analizaron los canales e instrumentos con los que se llegaba a cada público, para determinar si se presentaban problemas o necesidades en el marco de la comunicación organizacional. El segundo paso fue realizar entrevistas para recabar datos acerca de la comunicación en general dentro de la institución.

AMSA tiene más de 20 años de existencia y ha pasado por varias situaciones que han dañado su imagen y reputación, esto ha incidido en la pérdida de credibilidad de la población. El propósito de esta investigación es coadyuvar al buen funcionamiento institucional, fortalecer los procesos

de comunicación tanto internos como externos, que a su vez permitan consolidar una buena imagen frente a sus públicos.

En esta investigación se determina la forma en que se realiza tanto la comunicación interna y externa en AMSA, quienes participan y de qué forma, si existe un plan estratégico de información o comunicación con los públicos internos y externos entre otras cosas.

A través de la comunicación y motivación se puede incrementar el nivel de identidad y sentido de pertenencia de los trabajadores que incide en el rendimiento laboral. Un ambiente agradable de trabajo y la retroalimentación constante de los procesos que se hacen de buena manera, pueden optimizar la actitud y el rendimiento del personal, haciendo que se refleje en la imagen que se desea proyectar a los públicos externos.

Se creó una planificación de Facebook y Twitter y un plan de organización de talleres de educación ambiental para estrechar las relaciones con los periodistas de los distintos medios de información, así mismo, una base de datos de dichos periodistas con el objetivo de lograr espacios que logren concientizar acerca de las acciones negativas del ser humano sobre el lago de Amatlán y que la población escuche sobre las actividades que realiza –AMSA- diariamente.

Al final de este trabajo se encuentran varias propuestas para solucionar los problemas descubiertos, todo esto para potencializar los procesos comunicativos y fortalecer la comunicación organizacional de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatlán -AMSA-.

Capítulo I

Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica

Las oficinas centrales de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán –AMSA- están ubicadas en el kilómetro 22 ruta al Pacífico, Bárcena Villa Nueva. También cuenta con una Estación Acuática cerca de la playa pública del lago de Amatitlán a un costado de la federación de remo y canotaje.

1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización

El Gobierno de Guatemala, consciente del valor del recurso hídrico crea la Autoridad para el Manejo Sustentable de la cuenca y el lago de Amatitlán -AMSA- por medio del Decreto 64-96, con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar los ecosistemas.

El lago de Amatitlán representa un importante recurso hídrico que genera un gran número de valores eco-sistémicos, como paisajismo y valor escénico, de producción de alimentos, turístico, deportivo y además el lago se constituye como regulador del clima local y su cuenca alberga a más de 1.5 millones de habitantes. (Plan Estratégico Institucional AMSA,2016, pág. 4)

Por ello, es responsabilidad de –AMSA- velar por el cuidado y la preservación de este cuerpo lacustre. Sus acciones están ligadas a procesos legales de demandas a los que infringen la ley ambiental, por lo que tiene vínculos muy estrechos con el Ministerio Público MP y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales MARN.

Decreto 64-96:

Ley de Creación de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán.

Institución creada al más alto nivel con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar

todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar el ecosistema del lago de Amatitlán y todas sus cuencas tributarias. (Ley de Creación de AMSA, 1996, pág. 7)

1.3. Líneas estratégicas, misión, visión, valores

MISIÓN

“Somos una Institución responsable de planificar, coordinar y ejecutar medidas y acciones con el sector público y privado que sean necesarias para recuperar el ecosistema del lago de Amatitlán”. (Plan Estratégico Institucional AMSA,2016, pág. 5)

Importancia y significado: todos sabemos que los recursos naturales son los que determinan la existencia del ser humano sobre la faz de la tierra. La importancia de la misión de AMSA radica en la responsabilidad de la planificación, coordinación y realización de todo tipo de acciones positivas en beneficio del lago de Amatitlán y de las personas que viven en su cuenca.

VISIÓN

Procurar la integración de los recursos necesarios para devolverle a la humanidad, en el menor tiempo posible, el Lago de Amatitlán en condiciones adecuadas para su uso y disfrute sostenible, a través del manejo apropiado de la cuenca de acuerdo a su Ley de Creación. (Plan Estratégico Institucional AMSA,2016, pág. 5)

Importancia y significado: esta visión es para mediano y sobre todo a largo plazo. Recuperar un cuerpo de agua podría tomarnos toda una vida, dependiendo de las circunstancias. La importancia de tener una visión es que se persigue un objetivo, una meta que en el caso más extremo podría determinar el abastecimiento de agua para las futuras generaciones. Significa un compromiso con Guatemala y su gente, ejecutar con transparencia todas las obras de saneamiento y protección integral del lago y su cuenca.

VALORES

a. Respeto: reconocemos y aceptamos a todas las personas, demás seres vivos y cosas por su valor individual.

- b. Honestidad:** hacemos un uso honrado y efectivo de los recursos públicos puestos a nuestra disposición, incluido el tiempo.
- c. Responsabilidad:** nos hacemos cargo de las acciones y consecuencias que provocan. Cuidando nuestra integridad y la de las personas, procuramos el bienestar de los demás.
- d. Solidaridad:** buscamos el bien común de los habitantes por medio de la ejecución de proyectos, que tengan como finalidad dar soluciones a los problemas que arrastran los cambios climáticos y llevar a cabo cambios que favorezcan al desarrollo de los individuos. (Plan Estratégico Institucional 2016 -AMSA-pág. 5)

Importancia y significado

Los valores determinan la convivencia social, sin valores el “vivir en sociedad” sería imposible. Lo interesante al hablar de valores en AMSA, es que estos fueron establecidos al momento de conformación de esta Institución, ¿Por qué? En marzo de 2015 el gobierno de Guatemala a través de la ex vicepresidenta Roxana Baldetti intentó llevar a cabo un proyecto que resultó ser una estafa para el pueblo de Guatemala.

A esto se enfrenta la institución, al desprestigio de 20 años de existencia y con pocos resultados visibles a favor del ambiente que rodea el lago de Amatitlán.

1.4. Descripción de las principales actividades

Según el Decreto 64-96, -AMSA- fue creada con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar los ecosistemas.

Entre algunas de las muchas tareas que –AMSA- realiza diariamente, se encuentra la limpieza de playas y extracción de desechos sólidos que llegan por flotación desde el río Villalobos. La educación ambiental también forma parte de sus labores, impartiendo cursos y charlas de sensibilización a niños, jóvenes, adultos, líderes municipales y comunales. Más adelante especificaremos la tarea de cada uno de los departamentos de esta institución.

1.5. Actores internos y externos.

- Dirección Ejecutiva
- Junta de Representantes
 - Gobernador Departamental de Guatemala
 - Vicepresidencia de la República
 - El Comandante de la Región Militar Guatemala-Sur
 - Ministro de Salud Pública y Asistencia Social
 - Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación
 - Procuraduría del Medio Ambiente de la Procuraduría General de la Nación
 - Fiscalía del Medio Ambiente del Ministerio Público
 - Representantes de las municipalidades que estén comprendidas dentro del territorio de las cuencas tributarias.
 - Comisión Nacional del Medio Ambiente
 - Comité de Cámaras Agrícolas, Comerciales, Industriales y financieras. – CACIF-
- Sub-Dirección Ejecutiva

Divisiones Técnicas

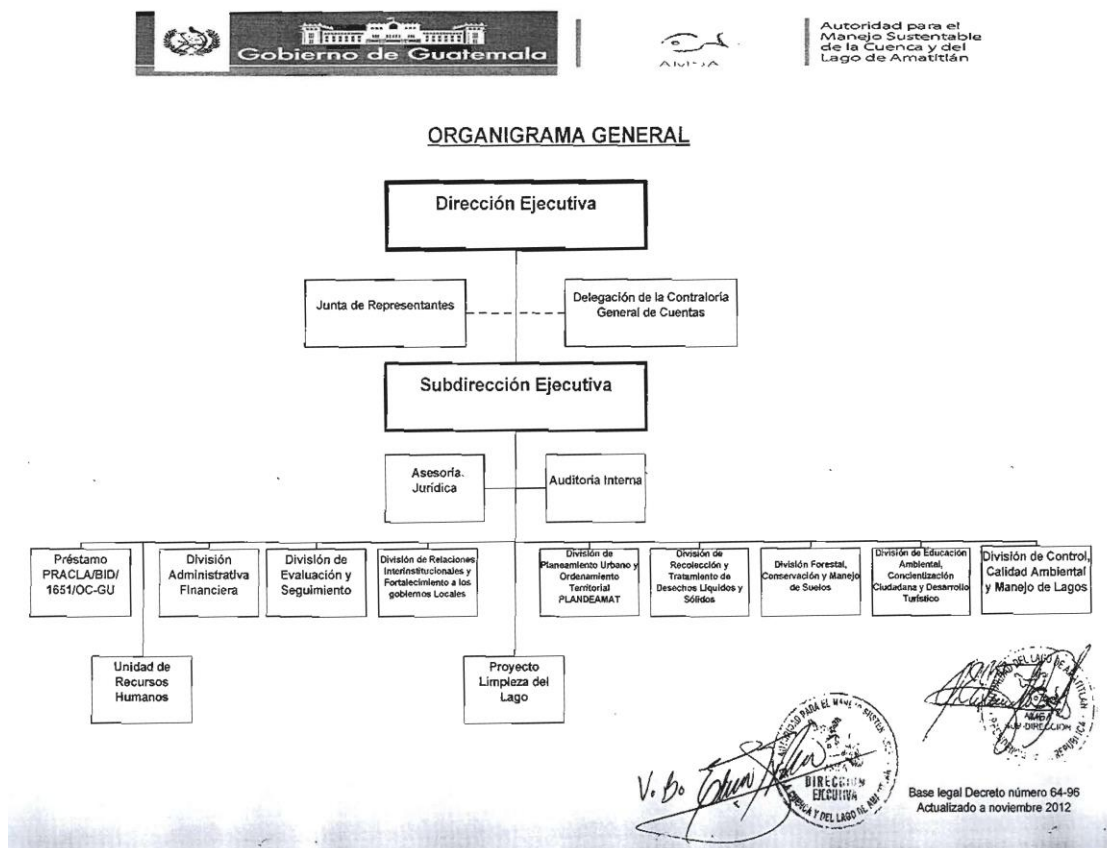
- División de Planeamiento Urbano y Ordenamiento Territorial
- División de Manejo de Desechos Líquidos
- División de Manejo de Desechos Sólidos
- División Forestal, Conservación y Manejo de Suelos
- División de Educación Ambiental y concientización ciudadana
- División de control y calidad ambiental
- Unidad de Manejo del lago de Amatitlán

Divisiones Administrativas y Financieras

- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica
- Evaluación y Seguimiento

- Relaciones Interinstitucionales
- Administrativo/Financiero

Figura 1. Organigrama Institucional –AMSA-



Fuente: Plan Estratégico Institucional AMSA, 2016.

1.6. Breve descripción de los puestos

Director Ejecutivo: Toma de decisión de ejecuciones en general.

Asesores: Asesoría en la toma de decisiones.

Sub-director: A cargo de las actividades técnico-administrativas.

Forestal: manejo de suelos, reforestación de la cuenca del lago de Amatitlán.

Laboratorio: Análisis de calidad de agua de ríos afluentes del lago de Amatitlán.

Área Social: bienestar de los trabajadores.

Desechos Sólidos: erradicación de basureros ilegales.

Desechos Líquidos: recuperación y mantenimiento de plantas de tratamiento.

Recursos Humanos: manejo de papelería para contrataciones y nómina.

Educación Ambiental: A niños, adultos y líderes comunitarios de la cuenca.

Ordenamiento Territorial: monitoreo del OT en la cuenca

Relaciones Interinstitucionales: convenios con entidades del estado y empresas privadas.

Planificación, Evaluación y Seguimiento: manejo integral de objetivos

Auditoría Interna o Jurídico: asesoría en aspectos legales, acceso a la información, denuncias.

Financiero: auditoría, compras, inventarios, contabilidad, tesorería, combustible.

1.7. Perfil de los trabajadores.

Las vacantes de esta institución son cubiertas por conexiones con la política del país. No se manejan las formas tradicionales de contratación de las organizaciones, ni se elaboran evaluaciones de aptitudes y capacidad. No existen procesos de reclutamiento y selección abiertos, únicamente procesos de contratación los cuales son previamente designados. A pesar de ello existen puestos de jefaturas con profesionales muy bien preparados para realizar sus tareas. Por ejemplo: el jefe de la división forestal es un ingeniero forestal, la jefa de educación ambiental es una licenciada en pedagogía, el jefe del laboratorio es un químico biólogo, el jefe de planificación es un licenciado en administración, el jefe de ejecución de proyectos es un arquitecto.

En el siguiente capítulo se encuentran las teorías y fundamentos epistemológicos en los que se apoya esta investigación.

Capítulo II

Fundamentos Epistemológicos

2.1. Comunicación

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece un contacto con otro permitiéndole transmitir una información. La comunicación es algo tan común, tan cotidiano, que se está todo el tiempo inmerso en ella, y apenas se percata. Toda la vida social, el desarrollo intelectual depende y tiene su origen en los distintos procesos comunicativos que se realizan. (Velásquez, 2007, pág. 36)

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que es el medio por el cual los trabajadores pueden relacionarse entre sí, interactuar con otros entornos y con la empresa. Por eso es importante que las empresas tengan sistemas de comunicación abiertos, pues permiten el involucramiento de los trabajadores con la empresa y viceversa, incrementando por ende el sentido de pertenencia; por lo que es considerada como el sistema nervioso o medular de la empresa. (Fernández, 1991).

En la gestión administrativa, la comunicación se convierte en una herramienta indispensable para el cumplimiento de objetivos y metas, tomando en cuenta que estos últimos forman parte de la estrategia que permite a la empresa o institución, lograr resultados para fortalecerse y ser exitosa.

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, la dirección o gerencia, deberá contar con un sistema de comunicación efectiva. Por esta razón, toda empresa debe priorizar dentro de su estructura organizativa un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos y la proyecten a su área de influencia.

La planificación estratégica en comunicación implica en la práctica concreta, una investigación para llegar al diagnóstico; una adecuada y pertinente planificación de acciones en un programa, así como la comunicación oportuna para finalizar con la evaluación del cumplimiento de los objetivos. (Capriotti, 1999), (Xifra, 2005) y (Matilla, K y Xifra, J., 2009).

La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos

hasta los más altos. Es primordial que la alta gerencia conozca las necesidades de sus trabajadores, además de corroborar que la comunicación sea comprendida por todos. (Ramírez, 2004).

2.2. Comunicación Organizacional

La diferencia entre una comunicación natural o instintiva y procesos más elaborados, es que en el último caso se cuenta con conocimientos y sobre todo, con el buen uso de éstos para lograr un objetivo básico. A esta ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional. Es decir, a la sistematización de la comunicación para hacerla efectiva. (Urrutia, 1973, pág. 58).

Profesionalizar aún más la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Citando nuevamente a Riel (1997) la comunicación organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable en las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

La comunicación organizacional puede ser considerada herramienta fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial, pues conlleva a que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que facilita que el conocimiento, innovación y valor agregado fluyan a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitarán incrementar la productividad y la competitividad,

generando un buen posicionamiento y sólida reputación ante los diferentes públicos de interés.

Según Ramos (1991) la comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que, relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología y el derecho impulsan el desarrollo del hombre.

La comunicación organizacional dentro de las empresas o instituciones debe ser estratégica, y esta comunicación se convierte en estratégica porque sabe en dónde está y a dónde se dirige, y para lograrlo

se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive, es decir, el contexto, la estrategia está en el encuentro entre comunicación y contexto, es allí donde se estructuran, configuran y visionan las estrategias a delimitar para el alcance de los objetivos en una organización. (Pizzolante, 2003, pág 61)

La socialización de la Misión, Visión, Valores y metas específicas de la organización son importantes pues provocan que todos esten integrados en los esfuerzos que se deben realizar para alcanzar los objetivos.

2.3. Comunicación Interna

En la Comunicación Interna se incluye en principio toda la organización. La gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única de la Dirección de Comunicación Corporativa, como tampoco lo sería de la Técnica. La idea que se pretende promover es que la responsabilidad de favorecer la comunicación es de todos los miembros de la organización, si bien existen áreas como las citadas aquí que tutelan directamente esta actividad. (Castro, 2007 y Andrade, 2005)

Una vez más se considera importante que al socializar la información o al comunicar lineamientos, se motive a los colaboradores haciéndoles sentir parte importante en el proceso, esto elevará el sentido de pertenencia e identidad de la organización. Una buena comunicación

interna necesita que su público interno tenga un gran sentimiento de pertenencia hacia la organización, ya que cuando las personas se sienten identificadas con su empresa conlleva a mejoras en el clima laboral en las comunicaciones entre las personas y al mismo tiempo, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

Según Puchol (2003) “la comunicación interna es la que establece la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a sus reglas, es considerada la comunicación formal en las organizaciones.

Siempre existirá comunicación, ya sea intencional o no intencional, el reto es tratar la manera de potencializar todo tipo de comunicación de manera que un alto porcentaje sea intencional y menor cantidad aquella comunicación no intencional.

El reto entonces es encontrar respuesta a interrogantes tales como: la comunicación ¿es considerada por la dirección o gerencia, como una herramienta para lograr el cumplimiento de metas y objetivos, mediante el consenso entre los trabajadores de la empresa? O ¿es importante la comunicación para el funcionamiento de la empresa?

La comunicación interna se puede clasificar en:

a. Comunicación Descendente

Es la que se envía desde la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc. (Puchol, 2003)

b. Comunicación Ascendente

Es la que se lleva del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues da a los directivos de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o incomunicaciones. (Puchol, 2003)

Según Horacio Andrade (2005) es comunicación vertical ascendente o descendente y se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

c. Comunicación Horizontal

Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones y para no malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos. (Puchol y Andrade, 2003-2005)

También existen otros tipos de comunicación interna como:

d. Comunicación Diagonal

Es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas, según Andrade (2005) es importante pues cada vez se vuelve imprescindible formar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias, funciones, especialidades, áreas, niveles.

3. Comunicación Externa

La comunicación externa se puede definir como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa, organización o institución, directamente o a través de los medios periodísticos, tanto al gran público como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. Por ello, liderar bien exige comunicar bien.

La comunicación externa debe ser administrada, pues es objeto de gestión, es decir, es instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico: divulgación, información y la coordinación de comportamientos o educación del mercado objetivo.

Joan Costa (2004) afirma que es necesario contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones y vínculos con todos sus públicos. En consecuencia, las organizaciones que cuentan con una planificación integral de comunicación logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus

objetivos corporativos.

Costa (2004) también propone que el futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones debe tener sus pilares representados en cuatro vectores que son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Esto presupone una serie de actividades de carácter estratégico con el fin de establecer mecanismos efectivos que permitan a las organizaciones cumplir sus metas a nivel interno y externo abarcando los nuevos estándares de la gestión empresarial.

Actualmente existen muchas herramientas de comunicación externa como las redes sociales, las páginas web, los correos electrónicos, los blogs entre otros.

En conclusión, la comunicación externa es crucial para establecer, fortalecer y fidelizar los lazos con los públicos externos.

En base a los conceptos anteriores se desarrollará la investigación del estado actual de la comunicación interna y externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Amatitlán -AMSA -.

Se establecerá si en realidad existe comunicación organizacional en AMSA. ¿Cómo se está desarrollando la comunicación vertical y horizontal? Así mismo el desarrollo de la comunicación externa. Que tipos de herramientas se utilizan en ambos aspectos de la comunicación (interna externa).

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del problema

La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán -AMSA- como institución autónoma maneja procesos de comunicación interna y externa respecto a sus necesidades corporativas. Sin embargo, se ha detectado que dichos procesos tienen fallos que es necesario establecer. Por medio de este estudio se busca determinar cuáles son estos fallos para posteriormente buscar soluciones a ellos. Dentro de un espacio de trabajo siempre existe la comunicación, sin embargo, muchas veces no se gestiona la facilitación de este proceso comunicativo.

3.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la situación de la comunicación interna y externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Amatitlán -AMSA -, cuáles son los problemas y obstáculos que se presentan y que impiden el desarrollo de las actividades cotidianas?

3.3. Justificación de la investigación

Sin duda es difícil que una sola persona gestione todos los aspectos de comunicación tanto interna como externa, el manejo de redes sociales, página web, relaciones públicas entre otras, por lo cual se considera de suma importancia la realización de esta investigación ya que brinda la oportunidad de descubrir, por medio del diagnóstico, en donde existen deficiencias de comunicación y donde se encuentran oportunidades para mejorar.

Si en algunas de las dependencias del estado no existen estrategias de la comunicación, esto podría deberse a la forma de contratación con la que se ubica a las personas en ciertos puestos, no se maneja las formas tradicionales de contratación de las organizaciones, ni se elaboran evaluaciones de aptitudes y capacidad. No existen procesos de reclutamiento y selección abiertos, únicamente procesos de contratación los cuales son previamente designados tal como se

mencionó en el Diagnóstico Situacional.

Como lo diría Riel (1997) la comunicación organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable en las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Tomando en cuenta también lo que Joan Costa (2004) propone, que el futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones debe tener sus pilares representados en cuatro vectores que son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Esto presupone una serie de actividades de carácter estratégico con el fin de establecer mecanismos efectivos que permitan a las organizaciones cumplir sus metas a nivel interno y externo abarcando los nuevos estándares de la gestión empresarial que permiten y flexibilizan el accionar sin condicionamientos acartonados y con una marcada posición hacia el ser humano y no únicamente al producto.

Si logramos, por medio de la comunicación fomentar el sentido de pertenencia hacia la institución, tomando en cuenta los cuatro vectores mencionados anteriormente, tendremos un resultado muy favorable.

3.4. Objetivos:

General:

Investigar la situación actual de la Comunicación Interna y Externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Amatitlán -AMSA -.

Específicos:

1. Identificar los problemas de Comunicación Interna y Externa en AMSA.
2. Determinar si existe la motivación por medio de la comunicación interna.
3. Identificar las herramientas de Comunicación Interna y Externa en AMSA.

Se utilizó el método descriptivo, con el cual se busca obtener información desde los actores

internos que intervienen en el proceso de comunicación interna. El enfoque fue cualitativo, pues se abordaron a personas clave en la obtención de información. Para la realización de este diagnóstico los instrumentos que se utilizarán serán: la entrevista y la observación. Se entrevistaron a 10 personas. La guía de la entrevista aparece en los anexos de este trabajo. Además, se hizo uso de la técnica de análisis FODA, con la finalidad de establecer cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen en AMSA en relación con la comunicación interna y externa, así como amenazas y oportunidades que afectan este proceso.

En el proceso de observación se establecieron las herramientas de comunicación interna que se utilizan en AMSA y su efectividad, esto nos permitirá identificar si la comunicación horizontal, vertical y diagonal se realiza correctamente. El análisis FODA servirá para medir los aspectos internos y externos con relación a la comunicación.

3.5. Población y Muestra

Para el estudio se entrevistaron a los actores que intervienen en el proceso de comunicación interna siendo estos:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Director Ejecutivo | 2. Sub Directora Ejecutiva |
| 3. Asesor de Dirección Ejecutiva | 4. Encargado de Comunicación Social |
| 5. Jefa de Recursos Humanos | 6. Jefe de Desechos Líquidos |
| 7. Jefe de Estación Acuática | 8. Jefe del Laboratorio |
| 9. Jefa del Área Jurídica | 10. Jefe de Planificación, Evaluación y Seguimiento. |

En total fueron 10 personas entrevistadas

Capítulo IV

Diagnóstico de Comunicación

4.1. Análisis de Comunicación Interna

En AMSA no existe una división de comunicación social que gestione la comunicación interna o externa. Esto se puede apreciar en el organigrama institucional. Sin embargo, se cuenta con una persona, adscrita al Director Ejecutivo, que realiza tareas de diseño de materiales promocionales, producción de piezas de publicidad, manejo de redes sociales, entre otros, pero que se dirigen principalmente hacia el exterior. La comunicación interna entonces se hace de acuerdo al criterio de las autoridades superiores e intermedias de la institución, no existe un manual de comunicación interna que establezca los principios, canales y procedimientos de comunicación hacia lo interno de la institución.

Aún con algunas desventajas por no existir una oficina que gestione la comunicación, a través de entrevistas se preguntó ¿existe comunicación organizacional en AMSA? el 30% dice que sí y el 70% que no. Al final, por medio de la observación, se diagnosticó que efectivamente existe comunicación, sin embargo, necesita ser esquematizada para que su funcionamiento sea más eficiente y llegue a la categoría de comunicación organizacional.

Es difícil que una sola persona gestione los aspectos de la comunicación tanto interna como externa, el manejo de redes sociales, pagina web, relaciones públicas, manejo del grupo de información interna por medio de WhatsApp, entre otras, este es el caso de AMSA, por lo que se considera necesario que el equipo de Comunicación Social debe incluir por lo menos a dos personas más, para realizar las tareas sobre comunicación interna y externa.

Uno de los aspectos observados en la realización de este diagnóstico, es que los espacios de participación dentro de AMSA son pocos. En las entrevistas el 100% respondió que los espacios de participación son 3: la cafetería, la pérgola y la sala de reuniones. El momento donde hay más cantidad de personas reunidas y que son de distintos estratos y áreas es en la cafetería a la hora del almuerzo. Por supuesto que en este momento no se conversa sobre temas laborales, pero es un sitio de interacción social.

El lugar denominado “la Pérgola” es un sitio al aire libre con techo, en donde se realizan actividades como reuniones, charlas, celebraciones de cumpleaños entre otras. Otro espacio de participación es la sala de juntas. Es un salón con capacidad para 30 personas en donde se llevan a cabo las reuniones más serias, por ejemplo, es allí donde se lleva a cabo la Junta de Representantes. Algunas de las celebraciones mensuales agrupan a los trabajadores en esta sala, el día de la madre, el día del padre, el día de la secretaria. Estas son actividades que esporádicamente unen a trabajadores de distintas divisiones.

4.1.1. Comunicación Vertical Ascendente y Descendente

Según Horacio Andrade (2005) la comunicación vertical puede ser ascendente o descendente y se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Comunicación ascendente es la que se lleva del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues da a los directivos de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o incomunicaciones. (Puchol, 2003)

Comunicación Descendente es la que se envía desde la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc. (Puchol, 2003)

En las entrevistas se descubrió que en AMSA la comunicación vertical circula principalmente por medio de dos grupos creados en la red social llamada WhatsApp. Uno de estos grupos está integrado por los jefes de cada división y jefes de área incluyendo al Director Ejecutivo y su secretaria, en total son 21 personas. El otro grupo, lo integran todas aquellas personas que poseen un teléfono inteligente y con acceso a redes sociales, en total son 86 personas. En el segundo grupo también participan las 21 personas del grupo de jefes. Estos datos nos muestran que aproximadamente solo un 40% de los 216 trabajadores están informados sobre actividades de otras divisiones.

Otro dato importante es que, de los 216 empleados 77 son del área administrativa, 139 son trabajadores de campo, es decir, que la mayoría de empleados de campo no participa activamente dentro de estos grupos de WhatsApp.

216 personas laboran actualmente en esta institución:

- 123 personas con contratos 029
- 72 personas con contratos 031
- 12 personas con contratos 022
- 8 personas con contratos 021
- 1 persona con contrato 011

A través de las entrevistas se encontró también que otro medio de comunicación existente es el correo interno en donde participan principalmente las personas de oficina, no funciona del todo bien pues tiene algunas deficiencias y limitaciones de espacio y funcionamiento al momento de querer enviar archivos muy grandes, la mayor desventaja en el uso de este canal de comunicación es que la gente de campo no tiene acceso a él. Algunos de los jefes y personas que pertenecen a las áreas técnicas utilizan un radio comunicador para recibir órdenes y para notificar sus acciones, es un total de 60 personas. Este segundo medio de comunicación abarca a menos personas de las que participan en el grupo de WhatsApp. La manera más formal para enviar y recibir información y lineamientos es a través de oficios. Por supuesto que es un documento con valor legal, sin embargo, es un sistema burocrático que se utiliza solo en algunos casos.

En un estudio realizado en AMSA en el 2016, denominado -Análisis sobre Liderazgo e Inteligencia Emocional, se descubrió que el tipo de liderazgo existente era autoritario por parte de la dirección ejecutiva. Esto podría afectar el flujo de información ascendente, pues este tipo de liderazgo suele no recibir sugerencias. En este sentido la comunicación circular se rompe, es decir, las instrucciones de arriba hacia abajo llegan de alguna forma, sin embargo, las opiniones de abajo hacia arriba llegan con mucha dificultad.

Acá podemos concluir que la comunicación descendente funciona mejor que la ascendente. Es necesario buscar un mecanismo que lleve la información sobre los objetivos, los logros, e incluso adversidades para conformar un equipo más compacto que no solo pueda recibir información, sino que tenga la oportunidad de enviar un mensaje de retroalimentación. En las entrevistas

realizadas, Alejandra Puntí, jefa de Educación Ambiental agregó como comentario “Debería de crearse un mecanismo de comunicación para que no se distorsione la misma ya que muchas veces no llega concreta ni concisa”, Mayra Carolina Tobar, Sub-directora Ejecutiva escribió “Involucrar en proceso a las autoridades”, sin embargo, Dulce María Maldonado, jefa de Asesoría Jurídica comentó que era necesario “-fomentar la participación por medios sociales que incluyan a todo el personal. –considero que en términos generales AMSA tiene buena comunicación”.

Este último comentario es interesante, pues a pesar de que en la institución no se gestiona de forma correcta la comunicación interna, los mensajes son recibidos. Sin duda la comunicación entre el área jurídica y la dirección ejecutiva es muy importante, por lo tanto, entre estos dos departamentos existe una buena interacción.

4.1.2. Comunicación Horizontal

Es la que se da entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones y para no malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos. (Puchol, 2003 y Andrade, 2005)

En este sentido, uno de los fenómenos observados es que existe cierta rivalidad entre personas del mismo nivel, entiéndase jefes de división o jefes de área. Es probable que esto se deba a la forma en que las personas son contratadas, como mencionamos anteriormente.

El jefe de Evaluación, Harold Cruz, y Seguimiento dijo que “se puede mejorar la comunicación promoviendo la motivación en los colaboradores a través de actividades como taller de cuerdas o trabajo en equipo. Cartelera con mensajes motivacionales entre otros” (entrevista personal, junio de 2017). Cruz también realizó un taller en donde propuso actualizar la misión y visión para que se apegaran a la realidad y fuesen alcanzables. La propuesta fue muy bien aceptada al punto que se realizó una reunión con todos los jefes y encargados de división, el director ejecutivo, la subdirectora ejecutiva y se logró llegar a un consenso. La misión y visión quedó de la siguiente

manera.

MISIÓN

Somos la institución responsable de velar por el manejo sustentable de la cuenca para lograr la recuperación y conservación del lago de Amatitlán.

VISIÓN

Ser reconocidos como la autoridad que propicia el manejo sustentable de la cuenca y el lago de Amatitlán, a través de la aplicación de políticas y normativas ambientales.

4.1.3. Comunicación Diagonal o Transversal

Es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas, según Andrade (Andrade, 2005) es importante pues cada vez se vuelve imprescindible formar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias, funciones, especialidades, áreas, niveles.

Uno de los problemas que se observan en AMSA es que este tipo de comunicación es muy pobre, la mayoría de las divisiones trabajan sin informar a las demás de sus avances, logros u objetivos concretos, no existen espacios, canales o formas por las que las divisiones intercambien información entre sí para un mejor conocimiento de las actividades o servicios que cada uno realizan.

Como en muchos lugares, también existen los rumores, chismes y desinformación, hasta el momento no se ha aplicado un método que sirva para desmentirlos y regularizarlos. Para lograr disminuirlos es fundamental la comunicación vertical ascendente, pues esta da a los directivos una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o incomunicaciones. (Puchol, 2003).

4.1.4. Principales formas de comunicación interna

Según las entrevistas realizadas, las formas de comunicación dentro de AMSA son: oficios, circulares, correos electrónicos, llamadas por celulares, teléfonos de planta (con extensión fija), radios y mensajes a través de los grupos de WhatsApp.

Respecto al grupo de WhatsApp, se considera que el uso es bastante aceptable. No faltan las personas que incluyen chistes, cadenas y memes, esto hace que en ocasiones se rompa con la seriedad del grupo, sin embargo, ha funcionado para mantener informados a los que están dentro de él.

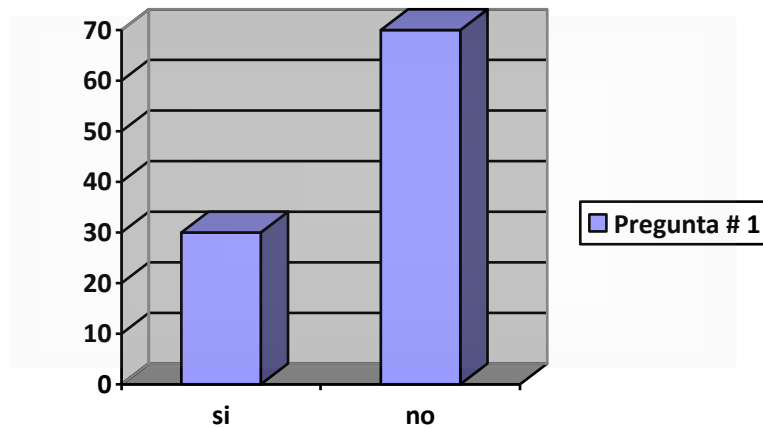
Actualmente solo existe una persona que se encarga de la comunicación tanto interna como externa, es quien maneja las redes sociales, pagina web, relaciones con los medios y es quien administra el grupo de WhatsApp en el que participan 86 personas. Hasta el momento el grupo ha sido bien manejado y esto contribuye a la comunicación interna, pues es acá donde se giran muchas de las instrucciones y es donde se difunde la información general.

4.1.5. Comunicación en crisis

Según la información obtenida en las entrevistas, no existe un manual ni estrategia para la comunicación en crisis a nivel interno ni externo. Se considera muy importante crear uno lo antes posible ya que es necesario tener una estrategia de reacción previamente establecida, para abordar los temas de comunicación.

4.1.6. Datos recabados en las entrevistas

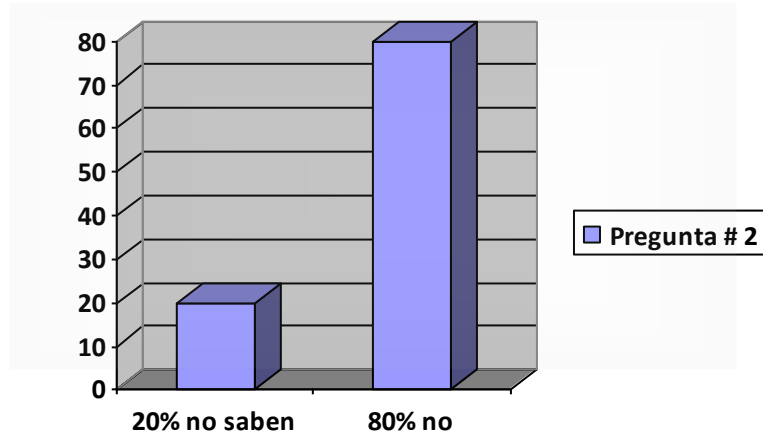
Gráfica 1. ¿Existe comunicación organizacional en AMSA?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 30% considera que sí existe comunicación organizacional, el 70% dice que no hay comunicación organizacional en –AMSA-.

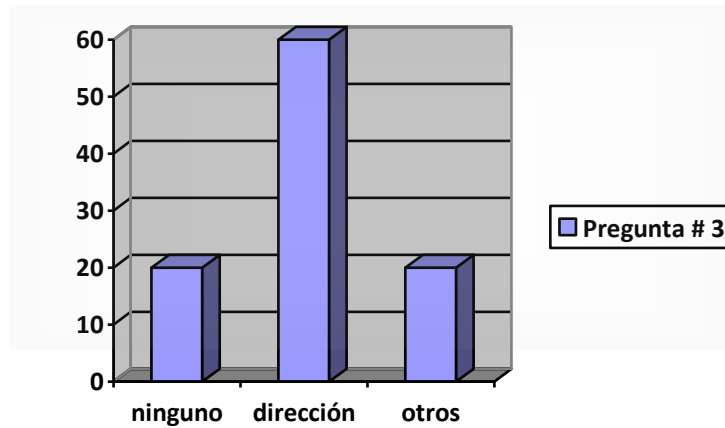
Gráfica 2. ¿Existe manual de comunicación interna y/o manual de crisis dentro de AMSA?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 20% no están seguros si existen ambos productos, el 80% aseguraron que no existe ninguno de estos productos.

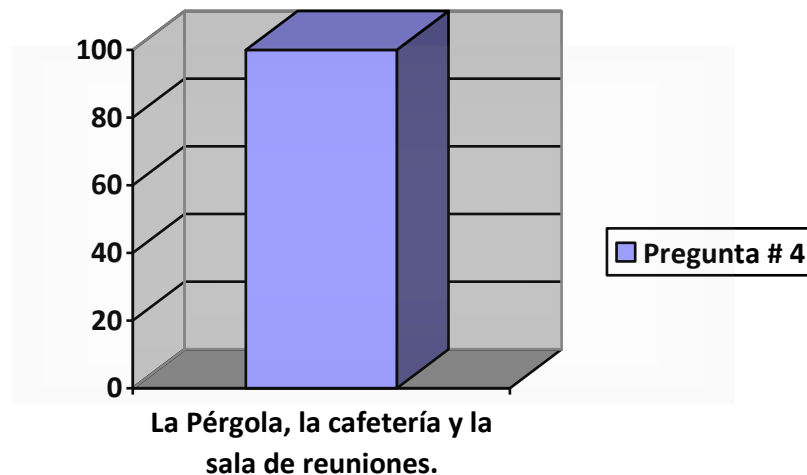
Gráfica 3. ¿Quién o quiénes gestionan la comunicación interna en AMSA?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 20% respondió que ninguno, 60% respondió que la Dirección y Sub-dirección Ejecutiva y 20% respondió que todos aquellos que quieren enviar algún mensaje.

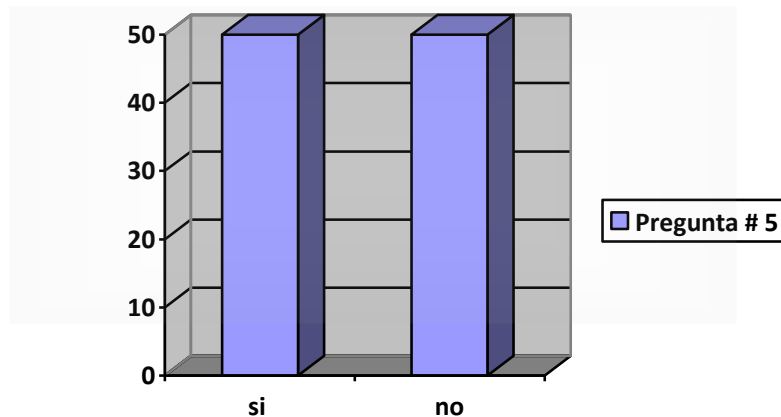
Gráfica 4. ¿Cuántos espacios de participación para el personal se cuenta en AMSA?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 100% de entrevistados contestaron que son 3 los espacios de participación para el personal: el lugar conocido como la Pérgola, la cafetería y la Sala de Reuniones.

Gráfica 5. ¿Existe algún tipo de comunicación motivacional?

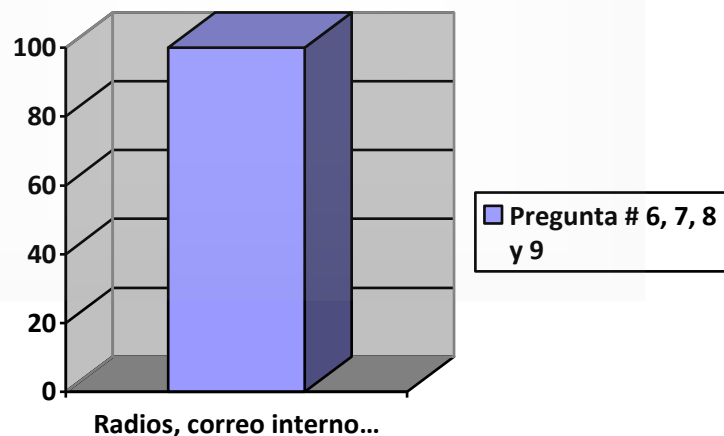


Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 50% contestó que, si existe comunicación motivacional, el 50% dijo que no, sin embargo, después de la observación se descubrió que no existe ningún tipo de motivación.

Gráfica 6. Incluye las preguntas 6, 7, 8 y 9

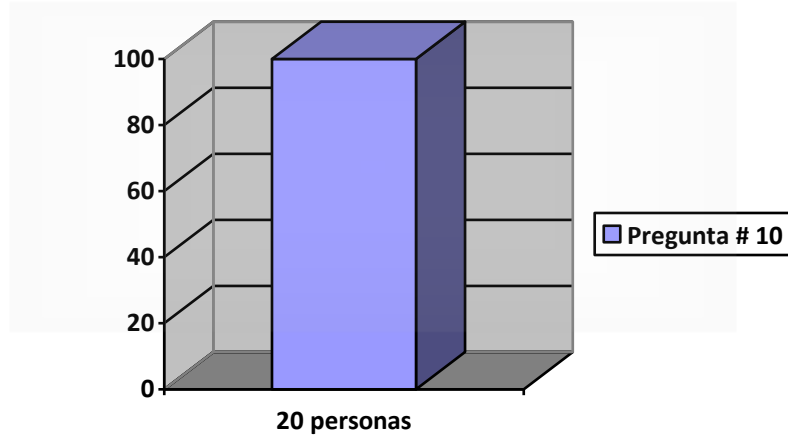
6. ¿Con qué medios se realiza la comunicación interna en AMSA?
7. ¿Cómo se comunican las autoridades superiores con el personal de AMSA?
8. ¿Cómo se realiza la comunicación entre los empleados de la misma jerarquía es decir entre jefes y entre empleados del mismo nivel?
9. ¿Cómo se realiza la comunicación entre empleados de diferentes divisiones?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 100% de entrevistados coincidió que la comunicación interna se realiza por medio de: radios, correo interno, WhatsApp, teléfono de planta y celular, verbal, oficios y circulares.

Gráfica 7. ¿Con cuántas personas en promedio se comunica diariamente?



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

El 100% de entrevistados respondió que el promedio de personas con las que se comunica diariamente es de 20.

Entre otras preguntas que se hicieron únicamente de forma verbal, estaban por ejemplo si conocían la misión, visión, valores, estrategias, avances y logros de AMSA. La respuesta fue positiva, gran parte de esta información es conocida por las 10 personas entrevistadas, a raíz de la actualización de las mismas, en AMSA se han pegado rótulos en puntos estratégicos para hacer pública la Misión y Visión institucional.

Costa (2004) propone, que el futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones debe tener sus pilares representados en cuatro vectores que son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Si logramos, por medio de la comunicación fomentar el sentido de pertenencia hacia la institución, tomando en cuenta los cuatro vectores mencionados anteriormente, tendremos un resultado muy favorable.

4.2. Análisis de la Comunicación Externa

Mapa de Públicos

El mapa de públicos es quizá, la manera más efectiva, rápida y conveniente de organizar los

diferentes grupos que de alguna u otra manera se relacionan con la organización. Primeramente, hay que identificarlos, luego descubrir qué es lo que quieren saber y finalmente generar contenido relevante y estrategias que respondan específicamente a las necesidades.

4.2.1. Usuarios

Dentro de la cuenca del lago de Amatitlán habitan 2 millones de personas, esta cuenca está conformada por 14 municipios:

San Pedro Sacatepéquez

Santiago Sacatepéquez

San Lucas Sacatepéquez

San Bartolomé Milpas Altas

Santa Lucía Milpas Altas

Magdalena Milpas Altas

Mixco

Guatemala

San Miguel Petapa

Villa Nueva

Villa Canales

Fraijanes

Amatitlán

Santa Catarina Pinula

4.2.2. Instituciones

En la ley de creación de AMSA en el Artículo 3 numeral 2 dice “La Representación: de los distintos sectores que intervienen en el uso de los recursos de la Cuenca y el Lago de Amatitlán, a fin de que mantengan una coordinación interinstitucional que agilice las acciones y aplicación de normas y reglamentos, estará integrada por un representante titular y un suplente quienes laborarán en forma ad-honorem”. (Ley de Creación de AMSA, 1996, pág. 3) Por lo tanto, estas son las instituciones que forman parte de la Junta de Representantes.

a) Gobernador Departamental: es quien preside la junta.

- b) Vicepresidencia
 - c) Comandante de la Región Militar Guatemala-Sur.
 - d) Ministro de Salud Pública y Asistencia Social.
 - e) Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
 - f) Procuraduría del Medio Ambiente de la Procuraduría General de la Nación.
 - g) Fiscalía del Medio Ambiente del Ministerio Público.
 - h) Representante de las 14 Municipalidades: AMSA trabaja con convenios de cooperación con cada uno de los alcaldes de los municipios antes mencionados. Para efectos de representación, se elige a uno de estos alcaldes de las 14 municipalidades de forma democrática. Actualmente la alcaldesa de Amatitlán, Mara Marroquín es la que representa a los 14 alcaldes.
 - j) Comisión Nacional del Medio Ambiente. –CONAMA-
 - k) Comité de Cámaras Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras. –CACIF-.
- Además de estas, AMSA mantiene una relación muy estrecha con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, pues sus acciones están ligadas a procesos legales de demandas a los que infringen la ley ambiental, por lo que tiene vínculos muy estrechos con el Ministerio Público MP y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales MARN.

4.2.3. Análisis de la Identidad Corporativa

Signos de la identidad corporativa.

Signos lingüísticos:

Marca: Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán -AMSA-

Eslogan: “Recuperar el lago de Amatitlán, es responsabilidad de todos”

Tipografía: Comic Sans MS

Signos icónicos:

Logotipo: es el dibujo del lago de Amatitlán y sobre este un pez, abajo las siglas de la Institución –AMSA-.

Signos cromáticos:

Colores: Celeste, simbolizando el agua del lago de Amatitlán y el color azul en el pez y en el nombre de la Institución, que simboliza la vida dentro del cuerpo de agua.

Figura 1. Logotipo de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán.



Fuente: Ley de Creación -AMSA- Acuerdo Gubernativo 186-99

Funciones de la identidad corporativa

Función Inmediata

Según Costa (Costa, 2004) es la que hace conocer, reconocer y memorizar, lo cual está ligado al acto de localizar fácilmente a la empresa, sus servicios, producciones y actos de referencia.

Actualmente AMSA intenta hacer memorable el eslogan “Recuperar el lago de Amatitlán, es responsabilidad de todos”. Por ello, lo utiliza en la mayoría de mensajes que lanza por redes sociales y página web, así mismo en las publicaciones en la prensa escrita. Incluso se ha agregado al logotipo este texto siempre utilizando la tipografía Comic Sans MS. Para tratar de cambiar la percepción negativa de la institución, se ha agregado una sonrisa al pez y se ha encerrado el logotipo en un ovalo.

Figura 2. Logotipo Modificado en el año 2016.



Fuente: Redes Sociales -AMSA- 2016.

Función Acumulativa:

Es la que contribuye a la construcción y reimpregnación mental de la imagen de la empresa (Costa, 2004). Ya casi dos años en los que se trabaja para recuperar la imagen y la credibilidad de AMSA, las cuales se han visto dañadas a raíz de los supuestos actos de corrupción suscitados en el 2015 por parte de la ex vicepresidenta Roxana Baldetti, quien pretendía utilizar una fórmula desconocida para el saneamiento del lago de Amatitlán. Aún hay muchas personas que escuchan el nombre de AMSA y les ocasiona repudio, pues todavía asocian a la institución con los hechos ilícitos del 2015.

4.2.4. Análisis de la imagen corporativa

La realidad corporativa

Es el conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación. La realidad corporativa está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico (Scheinsohn, 2004). Dentro de la clasificación de aspectos que conforman la realidad corporativa según Scheinsohn están: actividades e índole de su existencia, propósitos, recursos, estructura organizacional, infraestructura, entidad jurídica, situación económico-financiera, entre otras.

En AMSA, las actividades obedecen al objetivo principal de recuperar el lago de Amatitlán, esa es la índole de su existencia. Uno de sus propósitos primordiales es difundir programas de

Educación Ambiental que promuevan el cuidado de los recursos relacionados con el lago. Los recursos económicos básicos provienen del gobierno central, este año 2017 la institución recibió un presupuesto de 25 millones. Es una institución que tiene dependencia directa del Ejecutivo, su organigrama se encuentra en los anexos de este trabajo.

Misión: es la razón de ser de la empresa. Cuando definimos la misión estamos estableciendo a qué negocios se dedica la empresa (Scheinsohn, 2004).

Visión: se refiere al conjunto de ideas generales —la mayoría de ellas muy abstractas— que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro (Scheinsohn, 2004).

Como ya se indicó en el diagnóstico de comunicación interna, se hicieron cambios a la misión y visión de la institución, esto puede repercutir en una mejor filosofía del trabajo.

Cultura corporativa

Es un patrón de comportamientos que se desarrolla en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas, esta proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco (Scheinsohn, 2004).

En AMSA la cultura corporativa es similar a la de muchas dependencias del Estado, existen personas muy comprometidas con la institución, motivadas a realizar sus labores diariamente, sin embargo, un gran grupo de personas no muestran sentido de pertenencia. La mayoría de los trabajadores en AMSA solo prestan sus servicios técnicos y/o profesionales, es decir, 123 personas están contratadas bajo el renglón 029. Trabajar bajo este régimen no permite que los trabajadores usen uniforme, esto connota muchas veces falta de identificación y compromiso con la institución y disminuye la posibilidad de causar una percepción de organización con el público exterior.

Identidad corporativa

Vista desde la perspectiva de la comunicación, según Castro es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa. Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo. La identidad corporativa tiene como función, además, conectar esas ideas principales con una serie de signos identificativos que representen nuestra forma de ser y nuestras aportaciones. (Castro, 2007, pág. 58).

Alvarado en su artículo -No hay imagen sin identidad- dice que identidad es lo que está en la superficie hacia adentro, es decir la esencia, esto puede traducirse en la capacidad de transmitir mensajes positivos en la audiencia que logren posicionar qué soy por dentro y por fuera. (República GT 9/2/17).

El lago de Amatitlán representa un importante recurso hídrico que genera un gran número de valores eco sistémicos, como paisajismo y valor escénico, de producción de alimentos, turístico, deportivo y además el lago se constituye como regulador del clima local y su cuenca alberga a más de 1.5 millones de habitantes. (Plan Estratégico Institucional 2016 Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán -AMSA-)

El Gobierno de Guatemala, consciente del valor del recurso hídrico crea la Autoridad para el Manejo Sustentable de la cuenca y el lago de Amatitlán -AMSA- por medio del Decreto 64-96, con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar los ecosistemas.

Decreto 64-96:

Ley de Creación de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán.

Institución creada al más alto nivel con el fin específico de planificar, coordinar y ejecutar todas las medidas y acciones del sector público y privado que sean necesarias para recuperar el ecosistema del lago de Amatitlán y todas sus cuencas tributarias. (Ley de Creación Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán -AMSA- y su Reglamento

Decreto 64-96. Acuerdo Gubernativo 186-99).

VALORES: son el alma de la organización (Castro, 2007, pág. 58). En AMSA los valores establecidos para su funcionamiento son: respeto, honestidad, responsabilidad y solidaridad.

La identidad de la institución se dejó muy bien plasmada en la ley de creación, una organización gubernamental encargada de velar por el bien del lago de Amatitlán y su cuenca, con el tiempo se observa que la imagen no corresponde a la identidad.

En muchas empresas la identidad es conservada durante generaciones debido a que sus fundadores permanecen durante muchos años dentro de ellas, a diferencia de las dependencias del Estado guatemalteco que cambian la mayoría de veces con el cambio de presidente.

Imagen corporativa

A diferencia de la identidad, la imagen es solo un reflejo de lo que somos como esencia, es lo que está en la superficie hacia afuera, es la percepción. Es toda aquella comunicación orientada a generar percepciones que tiene que ver con la representación, la asociación y la construcción de significados para la audiencia que quedarán grabados en la mente del público. Hasta que la experiencia les permita corroborar esa imagen, esta se mantendrá o se desestimará por ser lo contrario a lo que decía ser (Alvarado, Artículo en República GT 9/2/17).

AMSA ha trabajado arduamente para lograr cambiar la percepción negativa que se originó con el caso del “Agua Mágica”. Para lograrlo, AMSA tiene presencia en redes sociales como Facebook y Twitter. Por la naturaleza de Twitter, el tráfico de información es en promedio de 4 a 5 Tweets diariamente. Se cuenta con 2,744 seguidores, 3,311 me gusta y un total de 3,451 Tweets publicados desde que se abrió la cuenta. En Facebook se maneja un Fanpage que posee 8,601 likes y 8,606 seguidores, hay publicaciones que casi tienen 100 mil personas alcanzadas, lo que significa un manejo bastante aceptable del mismo, debido a que ganar likes en Facebook de forma gratuita solo se logra publicando contenido que llame la atención de los públicos.

Tomando en cuenta que no existe un presupuesto asignado a esta área, los esfuerzos del comunicador social se centran en estas herramientas gratuitas para generar una percepción

positiva acerca de la institución con relación a sus públicos externos.

4.2.5. Comunicación en crisis

¿Existe en AMSA un plan que permita establecer cuáles son los pasos inmediatos a mediano y largo plazo, en el caso de una crisis? La respuesta a esta pregunta es “NO”. Actualmente no existe un manual de crisis para la comunicación interna ni externa. No hay lineamientos de respuesta en caso de que se presente una crisis.

¿Cómo se manejan los medios de comunicación en un momento de crisis? Hasta el momento, en la administración del ingeniero Amed Juárez no se ha tenido ninguna crisis, en AMSA no existe manual de crisis y aunque se suscitó la crisis del Agua Mágica, no existen documentos ni pruebas que muestren la forma en la que se afrontó dicha situación de crisis.

¿Existe una persona a cargo de la información oficial para estos momentos? A pesar de que existe una persona que mantiene la relación con la prensa y da declaraciones a los medios, quien da la cara a los medios en cuestiones polémicas es el director ejecutivo ingeniero Amed Juárez.

¿La comunicación oficial está en tiempo para la persona que será el vocero o vocera oficial? Como se mencionó anteriormente, hay una persona que cumple algunas funciones de vocero, aunque no se ha designado oficialmente pues el régimen de su contrato es 029, cuando es necesario enfrentar a los medios para dar declaraciones, regularmente lo hace el director ejecutivo.

4.2.6. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Institución con apoyo gubernamental creada al más alto nivel, es decir que depende directamente de la	Creación de Instrumentos comunicacionales para la Concientización sobre	Falta de divulgación y comunicación de impacto a gran escala de programas de cuidado ambiental.	Impacto mínimo hacia los públicos objetivos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.

Presidencia de la República.	prácticas ambientales sostenibles.		
Se cuenta con un buen manejo de redes sociales institucionales y se cuenta con una página web www.amsa.gob.gt	Con redes sociales, se proyecta una buena opción de interacción comunicativa con el público.	Carencia de estrategia general de comunicación e imagen corporativa.	Imagen organizacional, material visual y textual no definido.
El comunicador a cargo de la comunicación externa hace un buen trabajo dentro de sus alcances.	Creación de un esquema para labores comunicativas estratégicas.	Falta de información documental sobre objetivos, logros y avances, toda la información es generada sin seguir una agenda específica.	Carencia de departamento de comunicación para llevar a cabo tareas de divulgación y comunicación en todos los frentes.
Se mantiene una buena relación con representantes de los distintos medios de comunicación.	Generación de contenido informativo acerca de consejos ambientales y acciones que benefician al ambiente.	Poco recurso humano para la generación de productos informativos.	Desaprovechar estos espacios podría verse afectado al momento de una crisis de comunicación.
Los proyectos de ejecución de AMSA son respaldados por algunas municipalidades de la cuenca.	Involucrar a los 14 alcaldes municipales para avanzar con las acciones de recuperación del lago.	El trabajo de Relaciones Interinstitucionales no se hace de la mano con Comunicación Social.	El desconocimiento de los convenios de AMSA reduce la capacidad de brindar información que podría ser divulgada a los públicos.
Los trabajos de	Formular iniciativas	No hay socialización	Impacto mínimo hacia

recuperación de plantas de tratamiento han permitido divulgar en varios medios de comunicación, actividades que benefician al lago de Amatitlán.	en tema de manejo de aguas y recuperación de más plantas en la Junta de Representantes.	de objetivos a nivel interno ni externo, por lo tanto, no todos los trabajadores ni los públicos conocen los planes de acción y avances de la institución.	los públicos objetivos internos y externos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.
El conocimiento acerca de los temas ambientales referentes a la cuenca y al lago de Amatitlán por parte del director ejecutivo, es importante, puesto que, en las entrevistas las respuestas siempre son basadas en cuestiones técnicas comprobables.	Mejorar la gestión de la comunicación interna que beneficiará la imagen y la comunicación externa.	Por el tipo de liderazgo autoritario (Análisis sobre Liderazgo e Inteligencia Emocional, 2016, AMSA) el director toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo. Las acciones de todos los trabajadores son supervisadas muy de cerca.	La imagen externa de la institución es mala debido a las acciones de corrupción dadas en las administraciones anteriores. Por lo tanto, el enfoque de la dirección es a una comunicación externa más que a la comunicación interna.
La división de Educación Ambiental sale diariamente a impartir charlas de conciencia ambiental en distintos centros educativos ubicados	Asignar presupuesto al área de comunicación social e incrementar el recurso humano para trabajar de la mano con otras divisiones para	La motivación (Estudio de motivación en AMSA, 2016) del personal es mayormente intrínseca. No hay	Pérdida de credibilidad institucional a raíz del caso del “Agua Mágica” y debido a ello, vulnerabilidad ante los medios de

dentro de la cuenca del lago de Amatitlán, líderes comunitarios, comité de vecinos etc.	generar más información y divulgarla.	motivación extrínseca, se corre el peligro de la desmotivación de los trabajadores y en ese sentido la reducción de su rendimiento.	comunicación.
---	---------------------------------------	---	---------------

4.2.7. Análisis y pronóstico de la situación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ALTERNATIVAS
Institución con apoyo gubernamental creada al más alto nivel, es decir que depende directamente de la Presidencia de la República.	Creación de Instrumentos comunicacionales para la Concientización sobre prácticas ambientales sostenibles.	Trabajar de la mano con otras dependencias del Estado que traten temas ambientales como el MARN, CONAP, INAB etc.
Se cuenta con un buen manejo de redes sociales institucionales y se cuenta con una página web www.amsa.gob.gt	Con redes sociales, se proyecta una buena opción de interacción comunicativa con el público.	Invertir en pauta de redes sociales para hacer crecer el número de personas impactadas por este medio.
El comunicador a cargo de la comunicación externa hace un buen trabajo dentro de sus alcances.	Creación de un esquema para labores comunicativas estratégicas.	Intercambiar información técnica que genere contenido para publicar en redes sociales y pagina web.
Se mantiene una buena relación con representantes de los distintos medios de comunicación.	Generación de contenido informativo acerca de consejos ambientales y acciones que benefician al ambiente.	Crear cursos de capacitación ambiental para los periodistas, así como boletines informativos constantemente.
Los proyectos de ejecución de	Involucrar a los 14 alcaldes	Estrechar la relación con las

AMSA son respaldados por algunas municipalidades de la cuenca.	municipales para avanzar con las acciones de recuperación del lago.	áreas de comunicación social de las municipalidades para unir esfuerzos.
Los trabajos de recuperación de plantas de tratamiento han permitido divulgar en varios medios de comunicación, actividades que benefician al lago de Amatitlán.	Formular iniciativas en tema de manejo de aguas y recuperación de más plantas en la Junta de Representantes.	Informar sobre el funcionamiento de plantas de tratamiento y la diferencia entre cada una de ellas.
El gran conocimiento acerca de los temas ambientales referentes a la cuenca y al lago de Amatitlán por parte del director ejecutivo, es importante, puesto que, en las entrevistas las respuestas siempre son basadas en cuestiones técnicas comprobables.	Mejorar la gestión de la comunicación interna que beneficiará la imagen y la comunicación externa.	Capacitar constantemente al personal, principalmente comunicación social, relaciones interinstitucionales y educación ambiental, para empoderarlos de conocimiento acerca de los temas de recuperación del lago de Amatitlán.
La división de Educación Ambiental sale diariamente a impartir charlas de conciencia ambiental en distintos centros educativos ubicados dentro de la cuenca del lago de Amatitlán, líderes comunitarios, comité de vecinos etc.	Asignar presupuesto al área de comunicación social e incrementar el recurso humano para trabajar de la mano con otras divisiones para generar más información y divulgarla.	Contratar dos personas más para apoyar en cuestiones de comunicación interna y externa (creación de contenido para redes sociales, prensa escrita y radio)

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	ALTERNATIVAS
Creación de Instrumentos	Falta de divulgación y	Contratar dos personas más

comunicacionales para la Concientización sobre prácticas ambientales sostenibles.	comunicación de impacto a gran escala de programas de cuidado ambiental.	para apoyar en cuestiones de comunicación interna y externa (creación de contenido para redes sociales, prensa escrita y radio)
Con redes sociales, se proyecta una buena opción de interacción comunicativa con el público.	Carencia de estrategia general de comunicación e imagen corporativa.	Sentar precedentes de la imagen que se desea proyectar y esquematizarla.
Creación de un esquema para labores comunicativas estratégicas.	Falta de información documental sobre objetivos, logros y avances, toda la información es generada sin seguir una agenda específica.	Crear esquemas de divulgación de información a nivel interno y externo.
Generación de contenido informativo acerca de consejos ambientales y acciones que benefician al ambiente.	Poco recurso humano para la generación de productos informativos.	Contratar dos personas más para apoyar en cuestiones de comunicación interna y externa (creación de contenido para redes sociales, prensa escrita y radio)
Involucrar a los 14 alcaldes municipales para avanzar con las acciones de recuperación del lago.	El trabajo de Relaciones Interinstitucionales no se hace de la mano con Comunicación Social.	Establecer una agenda de trabajo conjunto entre Relaciones Interinstitucionales y Comunicación Social.
Formular iniciativas en tema de manejo de aguas y recuperación de más plantas en la Junta de Representantes.	No hay socialización de objetivos a nivel interno ni externo, por lo tanto, no todos los trabajadores ni los públicos conocen los planes de acción y avances de la institución.	Esquematizar la información sobre objetivos planteados y alcanzados, así mismo un plan de socialización de los mismos.

Mejorar la gestión de la comunicación interna que beneficiará la imagen y la comunicación externa.	Por el tipo de liderazgo autoritario (Análisis sobre Liderazgo e Inteligencia Emocional, 2016, AMSA) el director toma todas las decisiones y supervisa todas las actividades. Las acciones de todos los trabajadores son supervisadas muy de cerca.	Delegar personas capaces de filtrar la información para que analicen las directrices de dirección y las trasladen a los públicos respectivos, descendente y ascendentemente.
Asignar presupuesto al área de comunicación social e incrementar el recurso humano para trabajar de la mano con otras divisiones para generar más información y divulgarla.	La motivación (Estudio de motivación en AMSA, 2016) del personal es mayormente intrínseca. No hay motivación extrínseca, se corre el peligro de la desmotivación de los trabajadores y en ese sentido la reducción de su rendimiento.	Crear mecanismos de motivación en base a resultados. Y contratar dos personas más para apoyar en cuestiones de comunicación interna y externa

FORTALEZAS	AMENAZAS	ALTERNATIVAS
Institución con apoyo gubernamental creada al más alto nivel, es decir que depende directamente de la Presidencia de la República.	Impacto mínimo hacia los públicos objetivos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.	Invertir en pauta de redes sociales para hacer crecer el número de personas impactadas por este medio.
Se cuenta con un buen manejo de redes sociales institucionales y se cuenta con una página web www.amsa.gob.gt	Imagen organizacional, material visual y textual no definido.	Sentar precedentes de la imagen que se desea proyectar y esquematizarla.
El comunicador a cargo de la	Carencia de departamento de	Contratar dos personas más

comunicación externa hace un buen trabajo dentro de sus alcances.	comunicación para llevar a cabo tareas de divulgación y comunicación en todos los frentes.	para apoyar en cuestiones de comunicación interna y externa (creación de contenido para redes sociales, prensa escrita y radio)
Se mantiene una buena relación con representantes de los distintos medios de comunicación.	Desaprovechar estos espacios podría verse afectado al momento de una crisis de comunicación.	Crear cursos de capacitación ambiental para los periodistas, así como boletines informativos constantemente.
Los proyectos de ejecución de AMSA son respaldados por algunas municipalidades de la cuenca.	El desconocimiento de los convenios de AMSA reduce la capacidad de brindar información que podría ser divulgada a los públicos.	Delegar personas capaces de filtrar la información para que analicen las directrices de dirección y las trasladen a los públicos respectivos, descendente y ascendentemente.
La recuperación de plantas de tratamiento son trabajos que han permitido divulgar logros que han ayudado a la recuperación de la imagen de AMSA y son actividades que benefician al lago de Amatitlán.	Impacto mínimo hacia los públicos objetivos internos y externos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.	Invertir en pauta de redes sociales para hacer crecer el número de personas impactadas por este medio.
El conocimiento acerca de los temas ambientales referentes a la cuenca y al lago de Amatitlán por parte del director ejecutivo, es importante, puesto que, en las entrevistas las respuestas siempre son basadas en	La imagen externa de la institución es mala debido a las acciones de corrupción dadas en las administraciones anteriores. Por lo tanto, el enfoque de la dirección es a una comunicación externa	Capacitar constantemente al personal, principalmente comunicación social, relaciones interinstitucionales y educación ambiental, para empoderarlos de conocimiento acerca de los temas de

cuestiones técnicas comprobables.	más que a la comunicación interna.	recuperación del lago de Amatitlán.
La división de Educación Ambiental sale diariamente a impartir charlas de conciencia ambiental en distintos centros educativos ubicados dentro de la cuenca del lago de Amatitlán, líderes comunitarios, comité de vecinos etc.	Pérdida de credibilidad institucional a raíz del caso del “Agua Mágica” y debido a ello, vulnerabilidad ante los medios de comunicación.	Crear cursos de capacitación ambiental para los periodistas, así como boletines informativos constantemente.

DEBILIDADES	AMENAZAS	ALTERNATIVAS
Falta de divulgación y comunicación de impacto a gran escala de programas de cuidado ambiental.	Impacto mínimo hacia los públicos objetivos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.	Trabajar de la mano con otras dependencias del Estado que traten temas ambientales como el MARN, CONAP, INAB etc.
Carencia de estrategia general de comunicación e imagen corporativa.	Imagen organizacional, material visual y textual no definido.	Sentar precedentes de la imagen que se desea proyectar y esquematizarla.
Falta de información documental sobre objetivos, logros y avances, toda la información es generada sin seguir una agenda específica.	Carencia de departamento de comunicación para llevar a cabo tareas de divulgación y comunicación en todos los frentes.	Establecimiento del área de Comunicación Social como parte del organigrama institucional.
Poco recurso humano para la generación de productos informativos.	Desaprovechar estos espacios podría verse afectado al momento de una crisis de comunicación.	Delegar personas capaces de filtrar la información para que analicen las directrices de dirección y las trasladen a los

		públicos respectivos, descendente y ascendente.
El trabajo de Relaciones Interinstitucionales no se hace de la mano con Comunicación Social.	El desconocimiento de los convenios de AMSA reduce la capacidad de brindar información que podría ser divulgada a los públicos.	Establecer una agenda de trabajo conjunto entre Relaciones Interinstitucionales y Comunicación Social.
No hay socialización de objetivos a nivel interno ni externo, por lo tanto, no todos los trabajadores ni los públicos conocen los planes de acción y avances de la institución.	Impacto mínimo hacia los públicos objetivos internos y externos sobre la labor social de AMSA a nivel comunicativo.	Sentar precedentes de la imagen que se desea proyectar y esquematizarla. Además, socializar toda la parte de identidad de la institución.
Por el tipo de liderazgo autoritario (Análisis sobre Liderazgo e Inteligencia Emocional, 2016, AMSA) el director toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo. Las acciones de todos los trabajadores son supervisadas muy de cerca.	La imagen externa de la institución es mala debido a las acciones de corrupción dadas en las administraciones anteriores. Por lo tanto, el enfoque de la dirección es a una comunicación externa más que a la comunicación interna.	Capacitar constantemente al personal, principalmente comunicación social, relaciones interinstitucionales y educación ambiental, para empoderarlos de conocimiento acerca de los temas de recuperación del lago de Amatlán.
La motivación (Estudio de motivación en AMSA, 2016) del personal es mayormente intrínseca. No hay motivación extrínseca, se corre el peligro de la desmotivación de los trabajadores y en ese sentido la	Pérdida de credibilidad institucional a raíz del caso del “Agua Mágica” y debido a ello, vulnerabilidad ante los medios de comunicación.	Sentar precedentes de la imagen que se desea proyectar y esquematizarla.

reducción de su rendimiento.		
------------------------------	--	--

4.2.8. Factores influyentes directos e indirectos

Factores directos

- La falta de presupuesto asignado al área de comunicación social limita la capacidad de divulgación e información sobre las acciones que la institución realiza.
- La imagen de la institución es mala debido a acciones de corrupción dadas en administraciones anteriores. Por lo tanto, la institución ha perdido la credibilidad, todo esto debido al caso del “Agua Mágica”.
- La falta de recurso humano suficiente para la elaboración de material informativo también reduce la capacidad de crear contenido para el público objetivo externo.
- La falta de conocimiento o interés acerca de la importancia de la comunicación interna afecta a la imagen externa.

Factores indirectos

- La mala reputación del gobierno del presidente Jimmy Morales pone en tela de duda las labores de muchas, o probablemente de todas las dependencias del Estado.
- La falta de legislación en temas de Ordenamiento Territorial, Ley de Aguas, aplicación del Acuerdo Gubernativo 236-2006 y sus prórrogas, afectan directamente al lago de Amatitlán e indirectamente a la imagen de AMSA.

4.2.9. Árbol de problemas

Figura 2. Árbol de Problemas de Comunicación –AMSA- 2017



Fuente: elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación –AMSA- 2017

4.2.10. Determinación de prioridades comunicacionales

Si el problema principal es que no existe un área, oficina o división específica que gestione los aspectos de comunicación, la forma de empezar a solucionarlo es creando este espacio. Dentro de las observaciones realizadas en el proceso de investigación, se encontró que “comunicación social” no aparece dentro del organigrama institucional, se considera que darle un espacio dentro de esta estructura abriría la puerta de oportunidad para empezar a gestionar de forma objetiva la comunicación interna y externa.

Si no fuese posible incluir el área de comunicación social en el organigrama y generar una plaza 022, a la cual se pudiese asignar un presupuesto para su funcionamiento, se considera otra opción; la contratación de dos personas más, para que colaboren en la sistematización de los procesos de comunicación tanto interna como externa.

El recurso humano es muy importante para alcanzar los objetivos de comunicación, ya que todos los trabajadores están inmersos en la información que circula por los distintos canales dentro de la institución, otra opción, en caso que no se pueda incrementar el recurso humano, es decir, que

no sea posible contratar a dos personas más, es capacitar al personal de Recursos Humanos y Relaciones Interinstitucionales a trabajar en conjunto con la persona encargada de Comunicación Social para realizar la sistematización de la comunicación dentro de AMSA y tratar de crear los productos que aún no existen como el manual de comunicación e imagen institucional, el plan de crisis entre otros.

En las primeras dos opciones se considera que tomaría más tiempo, pues en el caso de ingresar un área al organigrama representa una reestructura en la nómina pues deben cambiar de régimen 029 a 022. Además, en la segunda opción se espera que el reclutamiento siga un proceso de selección en base al perfil de los aspirantes y no por conexiones políticas. Se considera que este proceso podría durar hasta seis meses.

La tercera opción, podría tomar de dos a tres meses máximo, solo se necesita realizar reuniones para coordinar acciones de comunicación interna y externa, y establecer parámetros para conducir la información respectiva a los públicos respectivos.

4.2.11 Propuesta de soluciones

Posibles soluciones

Una de las soluciones a los problemas comunicacionales en AMSA, es la creación de un manual de comunicación interna y de comunicación externa (manual de imagen). La esquematización del proceso de comunicación ayudaría en gran manera al flujo de información dentro y fuera de la institución. Aparte, se considera importante la creación de boletines informativos internos y externos. La socialización de aspectos como la misión, visión y valores de la institución es muy importante. Así mismo, la socialización de los objetivos planteados y los avances hacia la realización de los mismos.

Otro de los productos inexistentes que podría elaborarse es el plan de crisis. Actualmente en AMSA no se cuenta con este plan el cual es vital al momento de enfrentar una crisis de comunicación.

Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Una de las funciones de la comunicación que guarda estrecha relación con las soluciones propuestas es la función referencial o representativa.

Cuando hablamos de función referencial nos estamos refiriendo a todo aquello que hace relación con el contexto, es decir, de todos los elementos extra-lingüísticos de una situación comunicativa, puede hacer relación tanto al espacio-tiempo que rodea a los hablantes de una situación comunicativa o a los referentes o hechos a los que se pueda aludir dentro de una situación comunicativa. Existe un predominio del lenguaje denotativo, es decir un uso que no permite dobles interpretaciones, en oposición al uso del lenguaje connotativo. Las palabras con significación denotativa son aquellas que por defecto encontramos en el diccionario y que no debiesen aludir a otra cosa más que a la que se está refiriendo el emisor del texto.

Esta función guarda mucha relación con los productos propuestos, ya que los textos en los que predomina la función referencial son aquellos en los que se presentan referentes y/o hechos de manera objetiva, como los textos expositivos y los textos informativos. No debiesen existir apreciaciones personales ni visiones subjetivas de un hecho.

Otra de las funciones que guarda mucha relación a nuestras propuestas es la función apelativa la intención del emisor está centrada en el receptor. Por esta razón también es conocida como función conativa, palabra que viene de ‘conatus’, la cual quiere decir inicio. Para que se pueda iniciar la comunicación es necesaria la presencia de otro, en este caso de un receptor. Al crear un manual de imagen nos centramos en el receptor, pues nuestro objetivo es crear percepciones positivas en nuestro público objetivo.

4.2.12 Teorías de la comunicación que respaldan las soluciones propuestas

La teoría que respalda las soluciones propuestas al diagnóstico realizado es la teoría funcionalista de la comunicación. El funcionalismo abrió el camino de la antropología científica desarrollándose luego con gran éxito en Estados Unidos. La corriente funcionalista es la escuela

más extendida, se ha llegado a naturalizar y se estudia como el paradigma de las ciencias de la comunicación porque es la perspectiva que mejor se identifica con la dinámica y los intereses del sistema audiovisual. También se afirma que respalda las soluciones propuestas, debido a que los orígenes de la comunicación organizacional están ligados a la teoría funcionalista.

La teoría del funcionalismo es la representación de cómo el ser humano se desarrolla con su naturaleza y su sociedad, partiendo con el estudio de las ciencias sociales y las humanidades, relacionados directamente con la comunicación y los estudios que hay detrás de ésta. Es importante tener en cuenta que la sociedad en la que el hombre se encuentra sumergido mantiene un orden sistemático que influye en él, sin embargo, también posee rasgos individuales que desarrollan su personalidad, en donde el funcionalismo lo define como un “sistema de la personalidad”, mientras que el “sistema social” influye en las personas a través de la interacción entre unos y otros junto con su sistema de creencias y valores establecidos por una cultura. Es entonces cuando la parte comunicativa del hombre entra en estos medios, realizando una función dentro de las funciones de los sistemas antes mencionados, desarrollando así, subsistemas que estarán compuestos por el gobierno o la economía, en el que la comunicación se involucra a través de los medios masivos, llegando a centrarse en las funciones y disfunciones que cumplen éstos.

La teoría funcionalista nace a principios del siglo XX con la obra de Harold Lasswell, Paul Lazarsfeld entre otros, trata sobre el poder y la influencia de los medios de comunicación en el público. Lasswell es reconocido por plantear algunas preguntas básicas del funcionalismo mediático ¿quién dice qué?, ¿en qué canal?, ¿a quién y con qué efecto?, ya que considera que la comunicación es parte característica de la vida y su organización; así establece que las funciones comunicativas se fundamentan en la vigilancia del entorno, la relación entre los componentes sociales para dar respuesta a este entorno y transmitirlo de una generación a otra. Otro teórico fue Merton quien, basado en la sociología, establecía que la ética era parte de la problemática que invadía los medios masivos ya que las funciones de esta en los medios, se reflejaban a través de las normas, el estatus y el prestigio, mientras que las disfunciones no debían quedarse atrás, enfocándose en la que denominaba “narcotizante”, donde estos medios pueden generar inactividad y apatía a la sociedad. También se encuentra el sociólogo Wright que habla de las

actividades básicas que tienen los medios, fijando un análisis en una función que no había sido antes mencionada, el entretenimiento. Además, agrega las funciones y disfunciones manifiestas y latentes que invaden a la sociedad formada por subgrupos, individuos y sistemas culturales.

Toda esta teoría del funcionalismo dentro de la comunicación sigue siendo vital en los medios, ya que las funciones de éstos siguen siendo las mismas, sólo que enfocadas en medios alternos que antes no había, enseñar a usar los medios de comunicación para la consecución de cualquier finalidad particular de interés para el comunicador (y también para su público); crear técnicas de persuasión aptas para la nueva comunicación de masas, asesorar a los comunicadores para crear políticas de intervención social; asesorar al comunicador en su actividad de promoción de productos e ideas; ayudar a construir una nueva cultura popular mediante la cultura de masa. (Saperas, 1998, p. 118).

Capítulo V

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

La importancia de la estrategia de comunicación radica en la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán AMSA, optimizar las vías de comunicación y enumerar soluciones al realizar acciones específicas para solventar los problemas de comunicación descubiertos con anterioridad. La comunicación organizacional dinamiza el entramado social de una institución, dotándola de una filosofía de acción que canaliza las energías de los trabajadores para lograr mayor eficacia.

La comunicación constituye una herramienta operativa estratégica, que los funcionarios pueden utilizar para optimizar la relación con el personal y lograr un posicionamiento de imagen en el ámbito externo. Es importante saber comunicar tanto a lo interno como a lo externo, así como la orientación hacia un objetivo y en atención de las demandas de los grupos de interés.

La comunicación puede servir para diversos fines: reforzamiento de la cultura organizacional, unión de pensamientos favorables a la coherencia de las tareas, promover mejores comportamientos y actitudes mediante el compromiso de hacer trabajo en equipo y generar sentido de pertenencia y orgullo al ser parte de dicha entidad, lo que repercutirá en solidez a nivel de imagen y reputación institucional.

Este plan estratégico debe mejorar la comunicación interna y externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán -AMSA-. La elaboración del diagnóstico de comunicación ha dejado el camino listo para resolver muchos de los aspectos comunicativos dentro y fuera de la institución que no se desarrollaban correctamente, a su vez, dicho diagnóstico proporcionó datos importantes para la creación de productos que representen soluciones.

5.2 Objetivos

5.2.1 General

Diseñar una estrategia de comunicación institucional para la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán AMSA, que permita una comunicación eficiente y eficaz.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación de AMSA a través de la creación de un manual que potencialice la imagen y los proyectos de la institución.
- Diseñar una estructura de difusión de actividades y acciones de la institución para informar a más personas sobre los planes y acciones en la recuperación del lago de Amatitlán.

5.3 Públicos objetivos

Dentro del grupo objetivo se encuentran personeros de instituciones públicas y privadas de los 14 municipios del área que conforma la cuenca del lago de Amatitlán, casi dos millones de habitantes dentro de la cuenca que son parte de los grupos de interés prioritarios para las acciones que realiza AMSA.

5.3.1 Público interno: Todos los trabajadores de AMSA desde la dirección ejecutiva, hasta los trabajadores de campo y miembros de la Junta de Representantes.

5.3.2 Público externo: Alcaldes de los 14 municipios que conforman la cuenca del lago de Amatitlán, 900 industrias que operan dentro de la cuenca, casi dos millones de habitantes que inciden directa o indirectamente sobre el lago de Amatitlán.

5.4 Propuesta

No.	Problemas	Solución	Función
1	No existe manual de imagen.	Creación de un manual de imagen que potencialice la percepción y los proyectos de la institución.	Cognitiva: la implementación del manual refuerza el conocimiento de elementos que definen el proceso de comunicación en AMSA.
2	No existe planificación ni gestión comunicacional externa.	Diseño de una estructura de difusión de actividades y acciones de la institución para informar a más personas sobre los planes y acciones en la recuperación del lago de Amatitlán. Talleres de capacitación dirigidos a periodistas para estrechar la comunicación con ellos.	Fática: Se interesa en construir una buena imagen.

5.5 Matriz de coherencia

Problemas	Producto	Objetivo de Comunicación	Tipo de mensaje	Públicos objetivos	Medios de difusión	Presupuesto
No existe manual de imagen.	Manual de imagen.	Mejorar la imagen dentro y fuera de la institución.	Formativo Informativo	Interno	Digital e impreso	Q10,000
No existe planificación ni gestión comunicacional externa.	Diseño de una estructura de difusión de actividades y acciones de la institución	Incrementar la cantidad de personas alcanzadas, mejorar imagen.	Informativo	Externo	Digital e impreso	Q5,000

5.6 Plan de Comunicación

Problema 1	No existe manual de imagen.
Objetivo de comunicación	Fortalecer la comunicación de AMSA a través de la creación de un manual que potencialice la imagen y los proyectos de la institución.
Productos	Manual de imagen (Es importante contar con un documento que regule y guíe el uso de los aspectos que guardan relación a la imagen e identidad Institucional). Tener un buen manejo de la imagen a nivel interno, mejorará la imagen hacia el exterior.
Tipo de mensaje	Formativo e Informativo
Actividades	Socialización del manual, formas de uso de logotipo, eslogan. Socialización de Misión, Visión y objetivos de AMSA.
Público objetivo	Director, subdirectora, jefes de división, empleados en general.
Medios de difusión	Digital e impreso. Se entregará una copia del manual a cada división, una copia digital permanecerá en el correo interno con acceso a todos los trabajadores.
Presupuesto	Q10,000.00

Problema 2	No existe planificación ni gestión comunicacional externa
Objetivo de comunicación	Diseñar una estructura de difusión de actividades y acciones de la institución para informar a más personas sobre los planes y acciones en la recuperación del lago de Amatitlán.
Productos	Plan de comunicación basado en la difusión de actividades realizadas por AMSA en la recuperación del lago de Amatitlán, mensajes de educación ambiental. Base de datos actualizada de los distintos medios de comunicación. Esquema de talleres para miembros de la prensa. Esquema para difusión de mensajes en redes sociales. Hoja de registro de actividades y hoja para el plan de desarrollo de los talleres.
Tipo de mensaje	Formativo e Informativo
Actividades	Fortalecer las relaciones con medios de comunicación e instituciones afines a través de alianzas con Cámara de Periodismo para promover

	<p>talleres de capacitación a periodistas generadas por AMSA. Creación de una base de datos de medios locales y nacionales. Reunión con todos los empleados para exponer la importancia del uso de redes sociales en la actualidad.</p> <p>Taller Capacitación de herramientas tecnológicas útiles para el flujo de información. ¿Cómo crear cuentas en Twitter, Facebook e Instagram y cómo compartir las publicaciones de la institución?</p> <p>Regulación del uso de Whatsapp y la creación de un grupo para mensajes menos formales.</p>
Público objetivo	Todos los empleados de AMSA.
Medios de difusión	Digital e impreso.
Presupuesto	Q5,000.00

5.7 Validación de la propuesta de solución (con cronograma) y

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta por meses y semanas

No.	Actividad	2017											
		Agosto semanas				Septiembre semanas				Octubre semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis y revisión del diagnóstico	■											
2	Planteamiento de Objetivos de la estrategia	■											
3	Definición de productos y público objetivo		■										
4	Elaboración de propuesta		■										
5	Elaboración de matriz de coherencia			■									
6	Elaboración del plan de comunicación			■	■								
7	Elaboración de los productos					■	■	■					
8	Presentación y validación de productos									■			
9	Modificación de productos										■		
10	Implementación de productos											■	■

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

En esta fase el objetivo es evaluar las acciones tomadas y los productos elaborados para optimizar el flujo de información dentro de AMSA, mejorar la imagen institucional y seguir los lineamientos para desarrollar una comunicación eficaz. Las propuestas en este trabajo empezarán a ser evaluadas a partir de noviembre de 2017.

Problemas	Producto	Objetivos	Indicador
No existe manual de imagen.	Manual de imagen.	Mejorar la imagen dentro y fuera de la institución.	Uniformidad en el uso de aspectos gráficos como logotipo, fuentes, eslogan entre otros.
No existe ni planificación ni gestión comunicacional externa.	Plan de comunicación basado en la difusión de actividades realizadas por AMSA en la recuperación del lago de Amatitlán, mensajes de educación ambiental.	Incrementar la cantidad de personas alcanzadas. Mejorar la imagen.	Aumento de likes y personas que siguen las redes sociales institucionales.

5.10 Comentarios

1. La comunicación en AMSA es funcional, la información circula por varios canales y llega a los públicos tanto internos como externos, sin embargo, fue necesario esquematizarla para hacerla más eficiente.

2. El enfoque de la dirección ejecutiva es a una comunicación externa más que a la comunicación interna, AMSA trabaja arduamente para lograr cambiar la percepción negativa que se originó con el caso del “Agua Mágica”. Además de la creación de productos que coadyuvan la comunicación interna, se diseña una estructura de difusión de actividades y acciones de la institución para informar a más personas sobre los planes y acciones en la recuperación del lago de

Amatitlán, por ello se presentaron productos que mejorarán la imagen a nivel interno y se verá reflejado en la comunicación externa.

3. El manual de imagen institucional, es una guía para la correcta implementación de la línea gráfica de la Autoridad para el Manejo sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán –AMSA- Este manual busca normar la aplicación efectiva de la imagen institucional estableciendo criterios para su ejecución.

5.11 Visión del futuro

Para AMSA los resultados a corto plazo serán la eficiencia de la comunicación interna, esto puede comprobarse a través de la mejoría en los procesos de trabajo y en la información que circula dentro del personal, también podrá observarse en el mediano plazo la mejora en la imagen de la institución, esto podrá medirse por medio de los comentarios en las redes sociales. Al implementar las propuestas en conjunto y al darles el seguimiento y evaluación correspondiente, se podrá tener como resultado mejor manejo de información de los trabajadores, conocimiento de la visión, misión y objetivos de la institución, esto se reflejará en una imagen positiva hacia el público externo.

5.12 Productos

(Producto número 1)

Manual de Imagen de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán -AMSA-

Km. 22. Ruta al Pacífico, PBX: (502) 6624-1700

Presentación

El siguiente manual de imagen e identidad institucional, es una guía para la correcta implementación de la línea gráfica de la Autoridad para el Manejo sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán –AMSA- Este manual busca normar la aplicación efectiva de la imagen institucional estableciendo criterios para su ejecución.

Logotipo AMSA:

El logotipo muestra la vista en planta del lago de Amatitlán, mientras que en el primer plano se representa la figura de un pez, haciendo alusión a la fauna y por consiguiente a la vida del lago, todo esto se encuentra dentro de un círculo que connota armonía, equilibrio y seguridad.



Colores:

La identidad de la Autoridad para el Manejo sustentable de la cuenca y del lago de Amatitlán deberá ser reproducida empleando los siguientes colores



Celeste: #9DBBDE



Azul: # 131734

Aplicación en blanco y negro



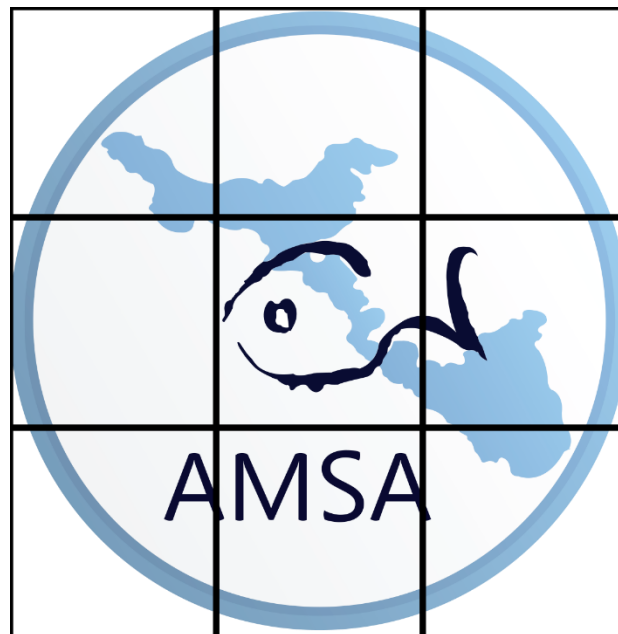
Tipografía institucional de uso general:

Century gothic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890.:;' " (!?) +-*/=

Proporciones gráficas

En ningún caso se deberán alterar las proporciones de los elementos que conforman el logotipo



Tamaño mínimo 23 mm



Adaptación sobre fondos de colores institucionales



Adaptación sobre fondos de colores no institucionales



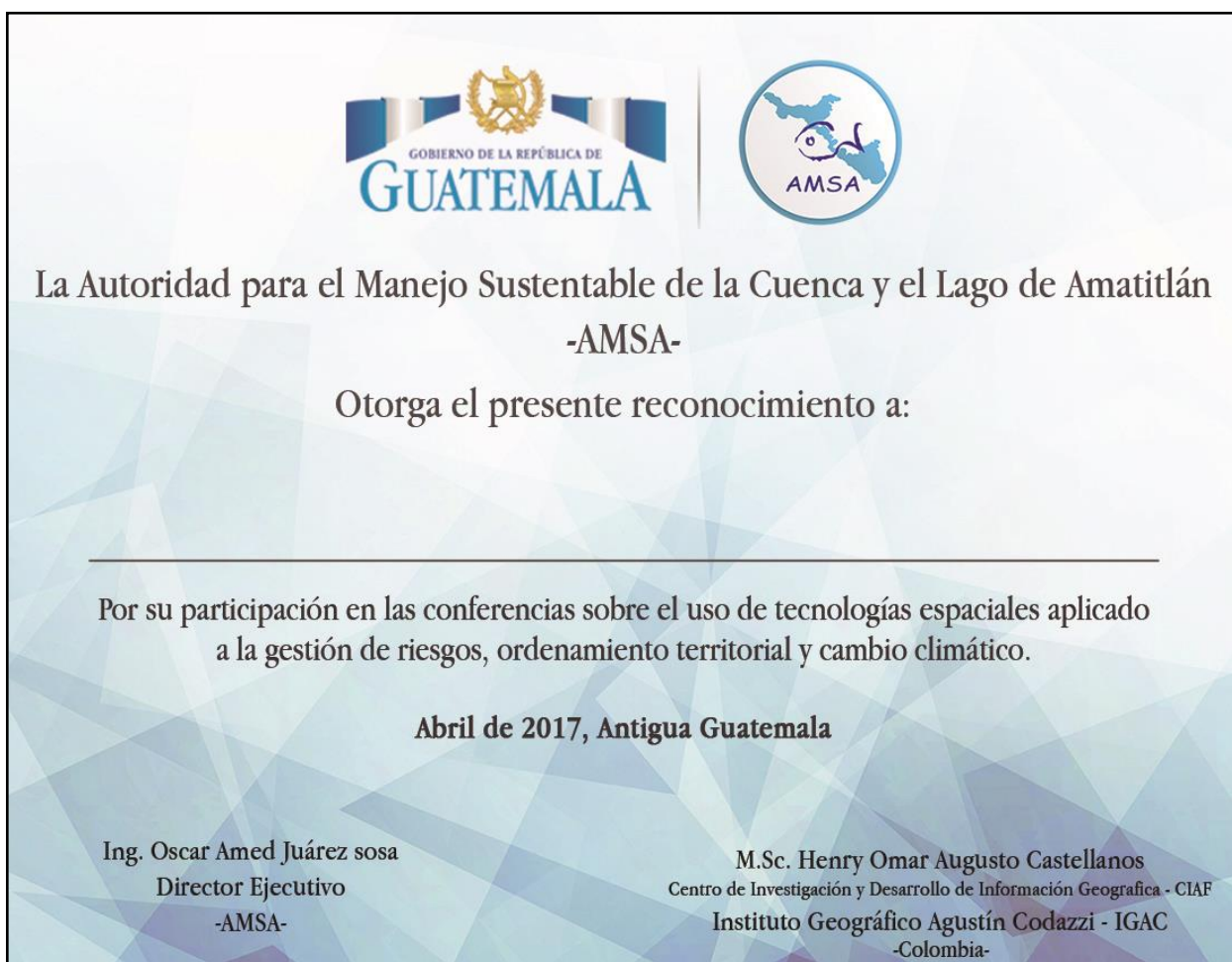
Plantillas para presentaciones en Power Point



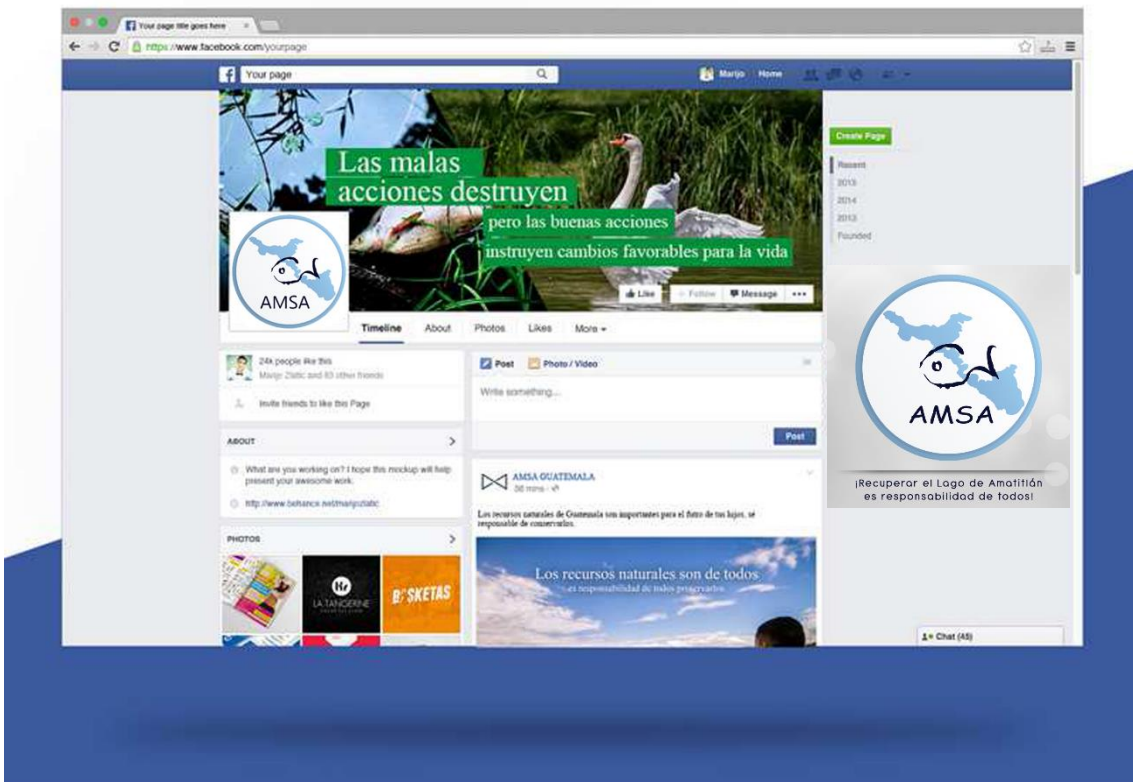
Tarjetas de presentación



Diplomas



Elementos para imagen en redes sociales



Diseño de Vallas



Los recursos naturales son de todos
es responsabilidad de todos preservarlos



Rull ups



Producto número 2:

AMSA es una institución que cuenta con 8 divisiones, cada una de estas divisiones realiza diariamente distintas actividades y todas ellas tienen el objetivo de la recuperación y protección del lago de Amatitlán.

Se considera importante dar a conocer todas y cada una de las actividades de esta institución, por lo tanto, es necesaria una estructura que organice estas actividades y las ordene para ser difundidas.

No existe presupuesto asignado a labores de publicidad o difusión, por ello se propone organizar actividades de capacitación a periodistas para generar vínculos y alianzas para que las noticias ambientales, referentes al lago de Amatitlán, sean difundidas. Además, se presenta un plan de difusión de mensajes por medio de las redes sociales Twitter y Facebook, dos de las actividades más importantes estarán ligadas a la página web institucional www.amsa.gob.gt.

Talleres de capacitación y educación ambiental a periodistas

No.	División Encargada	Temas a impartir	Fecha aproximada 2017	Número de participantes
Taller 1	Educación Ambiental Concientización Ciudadana y Desarrollo Turístico	Educación Ambiental	noviembre	30
		*Situación actual del lago de Amatitlán		
		*Plan de recuperación del lago de Amatitlán		
No.	División Encargada	Temas a impartir	Fecha aproximada 2018	Número de participantes
Taller 2	Forestal, Conservación y Manejo de Suelos	Cobertura forestal dentro de la Cuenca del lago de Amatitlán	enero	30
		*Formas correctas de reforestación, plantas nativas		
		*Planes de reforestación y monitoreo		

Taller 3	Planeamiento Urbano y Ordenamiento Territorial	Ordenamiento territorial de la Cuenca	marzo	30
		*Sitios vulnerables		
		*Planes y propuestas de ordenamiento territorial		
Taller 4	Recolección y Tratamiento de Desechos Líquidos y Sólidos	Plantas de tratamiento dentro de la cuenca	mayo	30
		*Basureros ilegales		
		*Propuestas de manejo de desechos sólidos y líquidos.		
Taller 5	Control, Calidad Ambiental y Manejo de Lagos	Calidad del agua del lago	julio	30
		*Monitoreo de ríos tributarios del lago.		
		*Labores diarias del laboratorio.		
Taller 6	Equipo de Seguimiento y Concientización Ambiental ESCA	Industrias dentro de la cuenca	septiembre	30
		*Socialización del Acuerdo Gubernativo 236-2006		
		*Industrias que cumplen el Acuerdo y denuncias interpuestas.		
Taller 7	Relaciones Interinstitucionales y Fortalecimiento a los Gobiernos Locales	Empresas e instituciones que velan por el bienestar del ambiente dentro de la cuenca del lago de Amatitlán	noviembre	30

Producto número 3

Esquema de difusión de mensajes en Twitter

DIA Y HORA	9:00 AM	11:00 AM	1:00 PM	5:00 PM	7:00 PM
LUNES	Inicio semana (sólidos) no contaminen ¡Empieza hoy!	Mensaje de Educación Ambiental Ale Puntí	Evaluación y Seguimiento Harold Cruz	Actividades de Dirección Ejecutiva VARIOS	ESCA
MARTES	Mensaje de OT Mazariegos.	Mensaje de Educación Ambiental Ale Puntí	Administrativo Financiero Aníbal Aquino	Actividades de Dirección Ejecutiva VARIOS	ESCA
MIÉRCOLES	Mensaje social Carolt Proyecto de huertos	Mensaje de Educación Ambiental Ale Puntí	Mensaje de RI Alejandra Guzmán	Actividades de Dirección Ejecutiva VARIOS	ESCA
JUEVES	Mensaje división de líquidos, Samuel	Mensaje de Educación Ambiental Ale Puntí	Laboratorio Manuel Cano	Recarga Hídrica	Cambio Climático
VIERNES	Mensaje División Forestal ¿Cómo sembrar un árbol?	Mensaje de Educación Ambiental Ale Puntí	ESCA Saraí	Actividades de Dirección Ejecutiva VARIOS	Final de semana (sólidos) paga tu servicio... ¡Empieza hoy!

SÁBADO			Mensaje de Educación Ambiental	Mensaje División Forestal	Resumen semanal Policía Ambiental
DOMINGO			Cambio Climático	Mensaje División Forestal	

Producto número 4

Esquema de difusión de mensajes en Facebook

DIA Y HORA	9:00 AM	11:00 AM	1:00 PM	5:00 PM	7:00 PM
LUNES	Inicio semana (sólidos) no contamines ¡Empieza hoy!		Evaluación y Seguimiento Harold Cruz		Actividades de Dirección Ejecutiva VARIOS
MARTES	Actividades de OT Mazariegos.		Administrativo Financiero Aníbal Aquino		Educación Ambiental Ale Puntí
MIÉRCOLES	Actividades De Área social Carolt		Mensaje de RI Alejandra Guzmán		ESCA Saraí

JUEVES	Mensaje división de líquidos, Samuel		Laboratorio Manuel Cano		Cambio Climático
VIERNES	Mensaje División Forestal		Resumen semanal Policía Ambiental		Final de semana (sólidos) paga tu servicio...
SÁBADO			Mensaje de Educación Ambiental	Mensaje División Forestal	
DOMINGO				Mensaje División Forestal	

Producto número 5

Base de datos de medios locales y nacionales

Medios Televisivos:

TELEDIARIO

mario.winter@telediario.com.gt; sergio.morales@telediario.com.gt; cchavez.telediario@gmail.com;
redaccion@telediario.com.gt; maria.avila@telediario.com.gt; Beatriz Suárez REPORTERA 55367773 Esther
Lima REPORTERA 58321181

TN23

byron.chinchilla@tn23.com.gt; blanca.lopez@tn23.com.gt; Axel Cardona PRESENTADOR 59371132, 55366813
Beatriz Suárez REPORTERA 55367773

NOTI 7

karla.gomez@noti7.com.gt; inicio.fuentes@noti7.com.gt; secretaria@noti7.com.gt; sergio.sanchez@noti7.com.gt;
nuestromundo@canal7.com.gt; secretaria@noti7.com.gt; redaccion@noti7.com.gt; esvin.hernandez@noti7.com.gt;
redaccion@noti7.com.gt; secretaria@noti7.com.gt; ssanchez@noti7.com.gt; sergio.sanchez@noti7.com.gt;
marvin.garcia@noti7.com.gt; hansel.velasquez@noti7.com.gt; vfuentes@noti7.com.gt;

Sheny Sagastume SECRETARIA 40218040

Danilo Peñate CAMARÓGRAFO 54453209

Carlos

Andrino REPORTERO 53107085 José Martínez REPORTERO 52713611 Chinito 7 CAMARÓGRAFO
52962556 Beatriz Suárez REPORTERA 55367773

T13 NOTICIAS

mynor.espinoza@t13noticias.com.gt; walter.hermosilla@t13noticias.com.gt; wahermosilla@gmail.com; Carlos
Andrino REPORTERO 53107085 Beatriz Suárez REPORTERA 55367773

GUATEVISION

esalazar@guatevision.com; scontreras@guatevision.com; hsanchez@guatevision.com; wporoj@guatevision.com;
croquel@guatevision.com; almorales@guatevision.com; ablank@guatevision.com; tuti.furlan@gmail.com Néstor
Lopez PRODUCTOR 45578262 Diego Marcos CAMARÓGRAFO 42051037

TVAZTECA

faedgalindo@gmail.com; luciarchila@yahoo.com; mrincond@fundacionazteca.com.gt; José Vega REPORTERO
48682650 Michel Aguirre SECRETARIA 48685499 Dadiana Rojas REPORTERA 48683178 Maribel
Rincon FAZGUA 30187524

CANAL ANTIGUA

cguillen@canalantigua.com; maldana@canalantigua.com Milton Yax REPORTERO 50187137 Javier Folgar
REPORTERO 55069780

NUESTRO MUNDO POR LA MAÑANA

Mario Vallar 55164220 Heidi Melgar 47701199 Juan Chávez 59080627 La Valeria 58182058

VEA CANAL

ottorottman@veacanal.com; yujanaduarte@veacanal.com; rotiz@veacanal.com; rortiz@veacanal.com;
mariaveacanal@yahoo.com.mx;

CANAL 27

coproductoraqb@canal27.com.gt

TELECENTRO

gina.serrano@telecentro.com.gt; mynor.espinoza@telecentro.com.gt; erick.sagastume@telecentro.com.gt;
fernando.soto@telecentro.com.gt; alfredo.brito@telecentro.com.gt;
francisco.mendia@telecentro.com.gt; mynor.espinoza@t13.com.gt;

Medios Escritos:

NUESTRO DIARIO

epacheco@nuestrodiario.com.gt; eestrada@nuestrodiario.com.gt; galdana@nuestrodiario.com.gt;
hgalindo@nuestrodiario.com.gt; vmutz@nuestrodiario.com.gt; agiron@nuestrodiario.com.gt;
mdcastillo@nuestrodiario.com.gt; cvasquez@nuestrodiario.com.gt; epinto@nuestrodiario.com.gt;
epacheco@nuestrodiario.com.gt; rbaldizon@nuestrodiario.com.gt Edwin Dávila 48682893 Imer Antonio 48856917
Caren Maza 50168201 Rafael Solarez 59753484

PRENSA LIBRE

abarrios@prensalibre.com.gt; abramirez@prensalibre.com.gt; hchacon@prensalibre.com.gt;
arojas@prensalibre.com.gt; vruiz@prensalibre.com.gt; abarrios@prensalibre.com.gt; nacional@prensalibre.com.gt;
arojas@prensalibre.com.gt; rjuarez@prensalibre.com.gt; vruiz@prensalibre.com.gt; arojas@prensalibre.com.gt;
abramirez@prensalibre.com.gt; hshetemul@prensalibre.com.gt; rbolanos@prensalibre.com.gt;
cvasquez@prensalibre.com.gt; vruiz@prensalibre.com.gt; msanjose@prensalibre.com.gt;
ireyes@prensalibre.com.gt; lcereser@prensalibre.com.gt; vruiz@prensalibre.com.gt; lcereser@prensalibre.com.gt;
hshetemul@prensalibre.com.gt;
rbolanos@prensalibre.com.gt; cvasquez@prensalibre.com.gt; vruiz@prensalibre.com.gt; msanjose@prensalibre.com.gt;
ireyes@prensalibre.com.gt; abramirez@prensalibre.com.gt; alexfrojas@gmail.com; oarchilaso@gmail.com; Cesar
Pérez 40033852 Claudia Acuña 40035684 Esvin Garcia 40031675 Yanira 40032488

DIARIO DE CENTROAMERICA

info@dca.gob.gt; kdelarosa@dca.gob.gt; apocalipsis.21@gmail.com; eaqui@dca.gob.gt; jclopez@dca.gob.gt;
eaqui@dca.gob.gt; infodca@yahoo.com; info@dca.gob.gt; victorchinchilla@dca.gob.gt; jcordon@dca.gob.gt;
francodca@yahoo.com; eaqui@dca.gob.gt; maby@dca.gob.gt;

EL PERIÓDICO

opinion@elperiodico.com.gt; abatres@elperiodico.com.gt; eboche@elperiodico.com.gt;
smenchu@elperiodico.com.gt; anapirez@elperiodico.com.gt; enaveda@elperiodico.com.gt;
inter@elperiodico.com.gt; sportillo@elperiodico.com.gt; rgonzales@elperiodico.com.gt;
cpalma@elperiodico.com.gt; rgomez@elperiodico.com.gt; fidelina@elperiodico.com.gt; Braulio Palacios 54804504
Claudia Méndez 52089564 Enrique Medios 52048122

EL METROPOLITANO

Ramón 40673272 libremetro@gmail.com planta 24854172

SIGLO XXI

ezapeta@siglo21.com.gt; kcancinos@siglo21.com.gt; jsantos@siglo21.com.gt; aalay@siglo21.com.gt;
rtejeda@siglo21.com.gt; josorio@siglo21.com.gt; mespana@siglo21.com.gt; aalay@siglo21.com.gt;
rtejeda@siglo21.com; mydda@siglo21.com; lveliz@siglo21.com; lmarroquing@siglo21.com;
wmoctezuma@siglo21.com.gt; munda@siglo21.com; meperez@siglo21.com; rlarios@siglo21.com;
ecampos@siglo21.com; mydda@sigloxxi.com; lmarroquing@sigloxxi.com; rperez@sigloxxi.com;
bgonzalez@siglo21.com.gt; fotografia@siglo21.com.gt;

PUBLINEWS

noticias@publineWS.com.gt; maria.hernandez@publineWS.com.gt;

AL DIA

ogarcia@aldia.com.gt;

LA HORA

lahora@lahora.com.gt; ejuares@lahora.com.gt;

Medios Radiales:

EMISORAS UNIDAS

patrullajeinformativo@emisorasunidas.com; rudy.gonzalez@emisorasunidas.com;
pamela.dimatteo@emisorasunidas.com; felipe.valenzuela@emisorasunidas.com; Daniel Zot 30029980 Julio
García GERENTE 24215363 Juan Carlos 57417242 Miguel vazquez 54141579

SONORA

noticias@sonora.com.gt; repcion@sonora.com.gt;

RADIO NUEVO MUNDO

davidnuevomundo@yahoo.com;

RADIO MUNDIAL

Eliseo Girón 56263575

LIBERTÓPOLIS

José Díaz 57621183 José Fernando Orellana 54709923

CENTRAL DE RADIO

Mario David Fernandez PRODUCTOR 50198668

RADIO GRUPO ALIUS

sguerrero@grupoalius.com;

RADIO PUNTO

olezzer@radiopunto.net;

RADIO UNIVERSIDAD

Rosario Ixtacuy 55152870

TGW

Dayana Rashon 33398264

Medios Digitales:

SOY_502

Danilo Sikahall GERENTE 40328606, Wendy del Cid REPORTERA 51336813

REPUBLICA GT

Rodrigo 52976973

DIARIO DIGITAL

raul@newsinamerica.com; periodistasdigitales@hotmail.com; info@cidnewsmedia.com; CA Oliver Paniagua

55554953

VERDES

grensocsi@hotmail.com; ecoamericas@fspress.com; alejandro@directorioverde.com.gt;

TVAGUATEMALA

srustrian@tvaguatemala.tv; bramirez@tvaguatemala.tv; cmejia@tvaguatemala.tv; mramos@tvaguatemala.tv;
bramirez@tvaguatemala.tv;

TVMAYA

directortvmaya@almg.org.gt;

EL GREENTIMES

toby@elgreentimes.com; claudia.benavente@elgreentimes.com; pilo@elgreentimes.com;

REVISTA Y QUÉ

gwoltke@revistayque.com; mcasasola@revistayque.com;

EL INFORMATIVO USAC

elinformativo.usac@yahoo.com; elinformativo@usac.edu.gt;

EL COMUNITARIO

redaccion@elcomunitario.net;

PAMPICHI NEWS

Byron Bárcenas 4271 5444

Comunicadores del Estado

SECRETARIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA SCSP

ada.scspr@gmail.com; comunicaciondigital@scspr.gob.gt; emartinez@scspr.gob.gt;
comunicacionministerios@gmail.com; scsprsolola@gmail.com; francisco_ambrosio@hotmail.com;

CANAL DE GOBIERNO

apromociones@yahoo.es dflores@mp.gob.gt, divulgacion@icta.gob.gt; mmartinez@frontierras.gob.gt;
prensa@mingob.gob.gt; mjerez@vicepresidencia.gob.gt; cmolina@conap.gob.gt; vivian.villegas@agexport.org.gt;
mvega@cerigua.org; mercadeo@almg.org.gt; comunicacionedigi@yahoo.com; cgomez@sica.int;
gmontoya@sica.int; amafredo.castellanos@grupocerca.com; infor@inforpressca.com; Astrid Tenes
PRESENTADORA 55502417 Armando Aguilar PRESENTADOR 52040230 Berni DIRECTOR
54127574 Wendolin Aceituno PRESENTADORA 58658281

REVISTA VICEPRESIDENCIA

gvitelio10@yahoo.com, larevistavicegt@gmail.com,

Medios Locales:

LAGO TV

zamora.josemaria@servicable.net; lagotv@servicable.net; info@amatitlan.com.gt; byronmb@gmail.com;

PROARTTV

proarttv@hotmail.com; luisaragon@hotmail.com;

NOTICIAS DE ESCUINTLA

escuintlecosnoticias@yahoo.com, carmen.ordonez@carreteranews.com;

CANAL DE VILLA NUEVA

anafressevillanuevatv@gmail.com, 53477922 endercassasolavillanuevatv@gmail.com 53477989

MUNICIPALIDADES

rppp@munisanlucas.gob.gt;

daliasantos@hotmail.com;

ariano2008@hotmail.es;

h.garcia@munisanmiguelpetapa.gob.gt;

INTERNACIONALES

henrytv1@yahoo.com; edwardsmorales@univision.com; edwardsmorales@hotmail.com;

Clasificados por Cuentas de Correo Gmail, Yahoo, Hotmail y Otros.

EMAIL

carla.mijangos@gmail.com; jb2107@gmail.com; josemlrivera@gmail.com; tuti.furlan@gmail.com;
chacoalex@gmail.com; alfredkalt@gmail.com; rimaguilar@gmail.com; dementeagil@hotmail.com;
binzack@gmail.com; donisfp@gmail.com; prensa.pelen@gmail.com; henryglara@gmail.com;
celis.jorge2@gmail.com; velasquez.leidy@gmail.com; vidanicol@gmail.com; lamaga55@gmail.com;
ericksuruy@gmail.com; sarita.cecil@gmail.com; jmanuelrodriguez@gmail.com; jr.zelada@gmail.com;
macoavendano@gmail.com; cuestiondeminutos@gmail.com; valladaresgt@gmail.com; mtlopezlima@gmail.com;
cuervoparedes@gmail.com; scsprsolola@gmail.com; binkymoran8@gmail.com; maguimedina.garcia@gmail.com;
albertobarneas@gmail.com; michele.carles@gmail.com; cmrogt@gmail.com; hectorsmorales@gmail.com;
julio.arriola.lopez@gmail.com; hectorsmorales@gmail.com; jlescobar.periodista@gmail.com;
davidflores7@gmail.com; sdelaguila08@gmail.com; lobvyl@gmail.com; lobvyl@gmail.com;
mundo.diplomatico@gmail.com; ronyvelizcbm@gmail.com; amaldonadolopez@gmail.com;
abarriosalvarado@gmail.com; sfloresf42004@gmail.com; elizabethfrancog@gmail.com;
sala.redaccion@gmail.com; civitasguate@gmail.com; yenriquezag@gmail.com; nilsafz@gmail.com;
jpcomunicarte@gmail.com; noticiasw@gmail.com; jgabrielcp@gmail.com; hehostv@gmail.com;
dreamphotostudio@gmail.com; davidalvaradogt@gmail.com; or30.ale@gmail.com;
jlescobar.periodista@gmail.com; tuliodiazh@gmail.com; libremetro@gmail.com; opinionmetros@gmail.com;
gramajojavier@gmail.com; dcuevasea@gmail.com; urbina2002@gmail.com; expressinfo.foto@gmail.com;
vides.andrea@gmail.com; alechete@gmail.com; claraluzdeleon@gmail.com; cinetvleyzer@gmail.com;
manoel.alvarez@gmail.com; electoralvoluntariado@gmail.com; eruano2009@gmail.com;
lanceriocontreras8@gmail.com; lesviasalguero@gmail.com; betobone@gmail.com; laluchalibre@gmail.com;
comunicareb@gmail.com; telesurguatemala@gmail.com; fredy.portillo@gmail.com; majohk@gmail.com;

sinicolle@gmail.com; pbagur@gmail.com; rosamariagt@gmail.com; anamaria.cofino@gmail.com;
lamaga55@gmail.com; vidanicol@gmail.com; marcela.gereda@gmail.com; elquinto@gmail.com;
marielosmonzon@gmail.com; cescobar@gmail.com; jcabrera@gmail.com; carolzardetto@gmail.com;
anadelcarmen.navas@gmail.com; benavente.claudia@gmail.com; erosmeryg@gmail.com; dimatteojp@gmail.com;
alfaro.cecilia@gmail.com; angel.julajujsolares382@gmail.com; enriquepablo2004@gmail.com;
vasquezmazariegos@gmail.com; cpalacioscalles@gmail.com; oscarecinos@gmail.com;
mariaestela26@gmail.com; cuervoparedes@gmail.com; angelicah1982@gmail.com; mtlopezlima@gmail.com.gt;
reyserpiente@gmail.com; doriammorales@gmail.com; ibepezo0@gmail.com; karenalyce@gmail.com;
eddycoronadoh@gmail.com; egoriz@gmail.com; joseazacarias@gmail.com; meches@gmail.com;
paredesclo@gmail.com; esirvin@gmail.com; binzack@gmail.com; estrada.tobar@gmail.com;
velasquez.leidy@gmail.com; noticiasw@gmail.com; ligia.flores@gmail.com; donaldreportero@gmail.com;
sarah.bbc@gmail.com; clauditalepe@gmail.com; periodistaxela@gmail.com; eemartinez2@gmail.com;
alecamposconde@gmail.com; krlsfuentes02@gmail.com; nellycastilloe02@gmail.com;
javiersamaya01@gmail.com; soniacomunicacion@gmail.com; jaimenoticias@gmail.com; visitaxela@gmail.com;
prensa.pelen@gmail.com; jcllorca@gmail.com; gertramirez@gmail.com;
comunicacion.embajadaindigena@gmail.com; irebh007@gmail.com; dianacameros@gmail.com;
rivera.eileen@gmail.com; quinto.ricardo@gmail.com; claudiamolina23@gmail.com; cobanelson69@gmail.com;
eduardosamchun@gmail.com; chejosma@gmail.com; martinez.cecilio@gmail.com; sdelaguila08@gmail.com;
larios.roxy@gmail.com; wa.cinterinstitucional@gmail.com; sofismenchu@gmail.com; alexjoel.salazar@gmail.com;
chito.bercian@gmail.com; cash3108@gmail.com; esllymelgarejo@gmail.com; jlmazaya@gmail.com;
enmareyes85@gmail.com; henryglara@gmail.com; edersjuarez@gmail.com;

YAHOO

ericksuruy@yahoo.com; ana_mymch@yahoo.com; apetrab@yahoo.com; lbolanosbarillas@yahoo.es;
rafalo2005@yahoo.com.mx; dtzoc@yahoo.com; juniorespa@yahoo.es; gaby_woc@yahoo.com;
jaimedcg2002@yahoo.com; estradacana@yahoo.com; doriammorales@yahoo.es; dvideoalfaro@yahoo.com;
sandra12_abril@yahoo.es; canjobalgt@yahoo.es; fjhurtarte@yahoo.com; ottoangel2@yahoo.com;
jomaga22@yahoo.com; galdana30@yahoo.com; galdana30@yahoo.com; eveblanck@yahoo.com;
yenriquezag@yahoo.com; krchapina@yahoo.com; cafeverde@yahoo.com; almrnd9@yahoo.com;
ccalju@yahoo.com; cpceballosa@yahoo.com.mx; goldin_gt@yahoo.com; ibeth_54@yahoo.es;
christian_delaroca@yahoo.com; halley_perez@yahoo.com; jore214@yahoo.com; vpazselvas@yahoo.com;
tuliodiaz@yahoo.com; ednarn@yahoo.com; christian_delaroca@yahoo.com; vpazselvas@yahoo.com;
licoestrada2003@yahoo.es; pedro_pop@yahoo.com; jesusalfonso@yahoo.com; info.diaz@yahoo.com;
miripacheco@yahoo.com; jesusalfonso@yahoo.com; juniorespa@yahoo.es; mariamora19@yahoo.com;
dvideoalfaro@yahoo.com; rolandomorente@yahoo.com.mx; solis.juanjose@yahoo.com; amanfredo@yahoo.com;
fgersej@yahoo.es; rolabo@yahoo.com.mx; bsanchinelli@yahoo.com; ingridmelissa@yahoo.com;
beranya@yahoo.com; evasquezm28@yahoo.com; felipe_sac@yahoo.com; recinosproducciones@yahoo.com;
cuervoparedes@yahoo.es; iniciopacheco@yahoo.es; mgarzaro@yahoo.com; climaguatemala@yahoo.com;
edwinbena@yahoo.com; yoxuas@yahoo.com; reyesreali@yahoo.com.mx; jlposito@yahoo.com;
jesusalfonso@yahoo.com; jarespada@yahoo.com; ruangori2005@yahoo.com; pedroyax@yahoo.com;
ealejandroda@yahoo.com; evelindeleon_@yahoo.com; eems61069@yahoo.com; claudialepe@yahoo.com;
info.diaz@yahoo.com; ana_mymch@yahoo.com; adelfafiallo@yahoo.es; jomaga22@yahoo.com;
rensaenza@yahoo.com; angel_laesfinge@yahoo.com; andersen12gt@yahoo.com; calidadenoticias@yahoo.com;
mynorperezgt@yahoo.com; paolaherrera79@yahoo.es; sergiosantomas@yahoo.com; krlsfuentes02@yahoo.es;
saramelini@yahoo.com; photovii@yahoo.com; mcpeter12@yahoo.com;

HOTMAIL

serblamr@hotmail.com; guayoguerra@hotmail.com; ruanobyron@hotmail.com; wendygálvez@hotmail.com;

jerryestuardo@hotmail.com; carlaeunice2011@hotmail.com; jorge.celis1@hotmail.com;
ranferycoloma@hotmail.com; juarez82@hotmail.com; cuestiondeminutos@hotmail.es;
Ireneyague21@hotmail.com; lavozbarcnas@hotmail.com; ronyezn@hotmail.com; bien@intelnett.com;
lobvy@hotmail.com; sergiodelaguila08@hotmail.com; lobvy@hotmail.com; gonzalezhva@hotmail.com;
arturoguap25@hotmail.com; erickandresgarcia@hotmail.com; billbarretov@hotmail.com;
magda_corado@hotmail.com; giovanym@hotmail.com; enriquesquivel22@hotmail.com;
pceduardored@hotmail.com; ireneyague21@hotmail.com; serblamr@hotmail.com; patiarquila74@hotmail.com;
dougscrazy1990@hotmail.com; irenbh@hotmail.com; clarinerormr@hotmail.com; candyeliza_30@hotmail.com;
eddycasmo@hotmail.com; lesliapaz14@hotmail.com; luisarevas@hotmail.com; elmerpappa@hotmail.com;
velasquezia@hotmail.com; iliaalamilla@hotmail.com; urigama@hotmail.com; qhj_@hotmail.com;
eddyovasquez@hotmail.com; jaguarinter@hotmail.com; urigama@hotmail.com; guayoguerra@hotmail.com;
carol_cml@hotmail.com; oscarsanz86@hotmail.com; wilver_m@hotmail.com; dougscrazy1990@hotmail.com;
krymendoza@hotmail.com; rquinteb@hotmail.com; luisanchez.e@hotmail.com; fredlocution3@hotmail.com;
fredlocutionz@hotmail.com; Vime1995@hotmail.com; Andresalay1644@hotmail.com;
carloshernandeztrujillo@hotmail.com; rovertocarlos@hotmail.com; ; meccny@hotmail.com;
kimberlymagda@hotmail.com; comunicareb@hotmail.com; polycosmar@hotmail.com; melvin1707@hotmail.com;
juarez82@hotmail.com; flordemaria696@hotmail.com; ranferycoloma@hotmail.com; pelicoperez@hotmail.com;

Otros:

asistproduccion@almg.org.gt; mercadeo@almg.org.gt; prensa@fger.org; vidap@intelnett.com;
martapilon@intelnet.net.gt; mrguatemala@mrinternacional.com; mr@mrinternacional.com; barbara@guatemala-
times.com; informacion@cerigua.org; mvega@cerigua.org; guatemala@acan-efe.com; cestibaliz5@gmail.com;
meayala@uvg.edu.gt;; hector.morales@one.un.org; jorgemario@rocketmail.com; amaldonadolopez@live.com;
josecerigua@intelnet.net.gt; omazaya@inapgt.com; johan.ordonez@afp.com; angelgarcia@live.it;
mvega@cerigua.org; aparicio100344@unis.edu.gt; thelmaegd@hotmail.es; barbara@guatemala-times.com;
prensa@fger.org; ihernandez@sedem.org.gt; lease@intelnet.net.gt; lacuerda@intelnet.net.gt;
dfernandez@xocomil.com; silte@intelnet.net.gt; agiracca@url.edu.gt; mcr@intelnett.com;
ceriguasolola@intelnet.net.gt; saulvasquez@live.com; ideleon@tvzguatemala.tv; cjmartinez@sica.int;
lhernandez@elquetzalteco.com.gt; edgar.calderon@afp.com; ooliva@acan-efe.com;

Producto número 6



Registro de actividades para compartir en redes

Fecha:
Lugar:
Nombre de la Actividad:

Área o División

Descripción de la Actividad

Responsable de entregar contenido

Observaciones o datos complementarios



Plan para el Taller

Fecha:		Horario:	
Lugar:			
Nombre del taller:			
Área o División			
Responsable de logística:			

Participantes:

--

Material:

--

Objetivos:

--

Presupuesto:

--

Observaciones:

--

Conclusiones

- 1 La situación actual de la Comunicación Interna y Externa en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Amatitlán –AMSA- no cuenta con el apoyo para los procesos de investigación y planificación que es un elemento básico para el éxito de la comunicación, a pesar de las gestiones de comunicación interna, el enfoque de la dirección ejecutiva sigue siendo a una comunicación externa más que a la comunicación interna.
- 2 La comunicación vertical descendente funciona mejor que la comunicación ascendente, esto da lugar a rumores que afectan a la comunicación interna, la comunicación interna circula por varios canales y llega a los públicos objetivos al esquematizarla y aplicar correctamente la comunicación interna, se reducirá los rumores y respectivamente los ruidos comunicacionales mejorando la comunicación ascendente.
- 3 No existe motivación de ningún tipo, de nuevo la comunicación interna se ve afectada y el desempeño de los trabajadores disminuye en lugar de aumentar.
- 4 Los canales por donde circula la información son: radios transmisores, correo interno, chat en WhatsApp, teléfono de planta, llamadas por celular, verbal, por medio de oficios, circulares.
- 5 En AMSA no existe una división o área de comunicación social como tal, esto se puede apreciar en el organigrama institucional, sin embargo, después de la presentación de este trabajo de investigación, se ha logrado persuadir de la importancia de agregar esta área al organigrama y en efecto, se giraron instrucciones por parte del director ejecutivo de la institución para que se incluya en las siguientes semanas.
- 6 El replanteamiento de la Mision y Vision institucional, obedece a la reestructuración interna que busca socializar estos aspectos para generar sentido de pertenencia en los trabajadores.

Recomendaciones

- Se recomienda a través de una consultoría, gestionar la realización del plan de crisis lo más pronto posible, al momento no se han suscitado alguna crisis de mayor envergadura, solamente algunos casos pequeños que se han podido manejar desde las redes sociales, sin embargo, a causa de las crisis anteriores (2015 y el caso del Agua Mágica) es necesario contar con un plan de contingencia para enfrentar cualquier ataque que pueda originar una crisis.
- Se recomienda implementar un plan de recompensas a base de otorgar pines de reconocimiento a los trabajadores que dan la milla extra.
- Se recomienda crear productos creativos en base a esta investigación que potencializarán el proceso comunicativo a nivel externo.
- Se recomienda crear el manual de identidad basado en el manual de imagen propuesto en este trabajo, socializar la Misión, Visión y Objetivos y fomentar los Valores institucionales podría generar sentido de pertenencia.
- A pesar del bajo presupuesto que AMSA cuenta, es importante que la alta dirección entienda la necesidad de contar con personal especializado en la rama de la comunicación para gestionar la contratación y conformación de la dirección de comunicación social que aparezca como tal en el organigrama institucional, y que sean especialistas quienes establezcan las líneas de acción en el marco de la comunicación tanto interna como externa.

Referencias

- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L. y Vicario, D. (2008). COMIN Comunicación Interna, Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna. España. Editorial Feaps.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna. España. Editorial Gesbiblo.
- Balcárcel, E. (2016). Análisis sobre Liderazgo e Inteligencia Emocional, AMSA.
- Berger, O. (1996). Ley de Creación Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán -AMSA- y su Reglamento Decreto 64-96. Acuerdo Gubernativo 186-99.
- Castro, B. (2007). El Auge de la Comunicación Corporativa.
- Capriotti, P. (1999). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Chile.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Chile.
- Costa, J. (1999). “La Comunicación en Acción”. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona, España. Editorial Paidós Ibérica.
- Fernández, C. (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Matilla, K. (2009). Revista Electrónica Especializada en Comunicación. México.
- Plan Estratégico Institucional 2016 Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán -AMSA-
- Pizzolante, I. (2003). Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Colombia.
- Puchol, L. (2003). El Libro de las Habilidades Directivas. España. Ediciones Díaz.
- Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid, España: Prentice - Hall.
- Ramírez, A. (2004). Comunicación Organizacional Interna. Colombia.
- Ramos, P. (1991). La Comunicación un Punto de Vista Organizacional. México, Trillas.
- Saperas, E. (1998). Teorías de la Comunicación. España. Editorial Barcelona.
- Senge, P. M. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, S. A.
- Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Argentina. Fundación Osde.

- Urrutia, D. (1973). Comisión Asesora, Informe Final. Colombia.
- Velásquez C. (2007) “Comunicación Semiología del Mensaje Oculto”, Eco Ediciones; Guatemala.
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona, España: Paidós.

Egrafía

- http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.ht
- <https://yelitzafatla.wordpress.com/gerencia-estrategica-en-la-comunicacion/>
- <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- <http://www.amsa.gob.gt>
- <https://www.facebook.com/lagodeamatitlanAMSA/>
- <https://twitter.com/amsaguater>

Anexos

GUIA DE ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN -AMSA-

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. ¿Existe comunicación organizacional en AMSA?

2. ¿Existe un manual de comunicación interna o manual de crisis dentro de AMSA?

3. ¿Quién o quiénes gestionan la comunicación interna en AMSA?

4. ¿Con qué medios se realiza la comunicación interna en AMSA?

5. ¿Cómo se comunican las autoridades superiores con el personal de AMSA?

6. ¿Cómo se realiza la comunicación entre los empleados de la misma jerarquía es decir entre jefes y entre empleados del mismo nivel?

7. ¿Cómo se realiza la comunicación entre empleados de diferentes divisiones?

8. ¿Existe algún tipo de comunicación motivacional?

9. ¿Cuántos espacios de participación para el personal se cuenta en AMSA?

10. ¿Con cuántas personas en promedio se comunica diariamente?

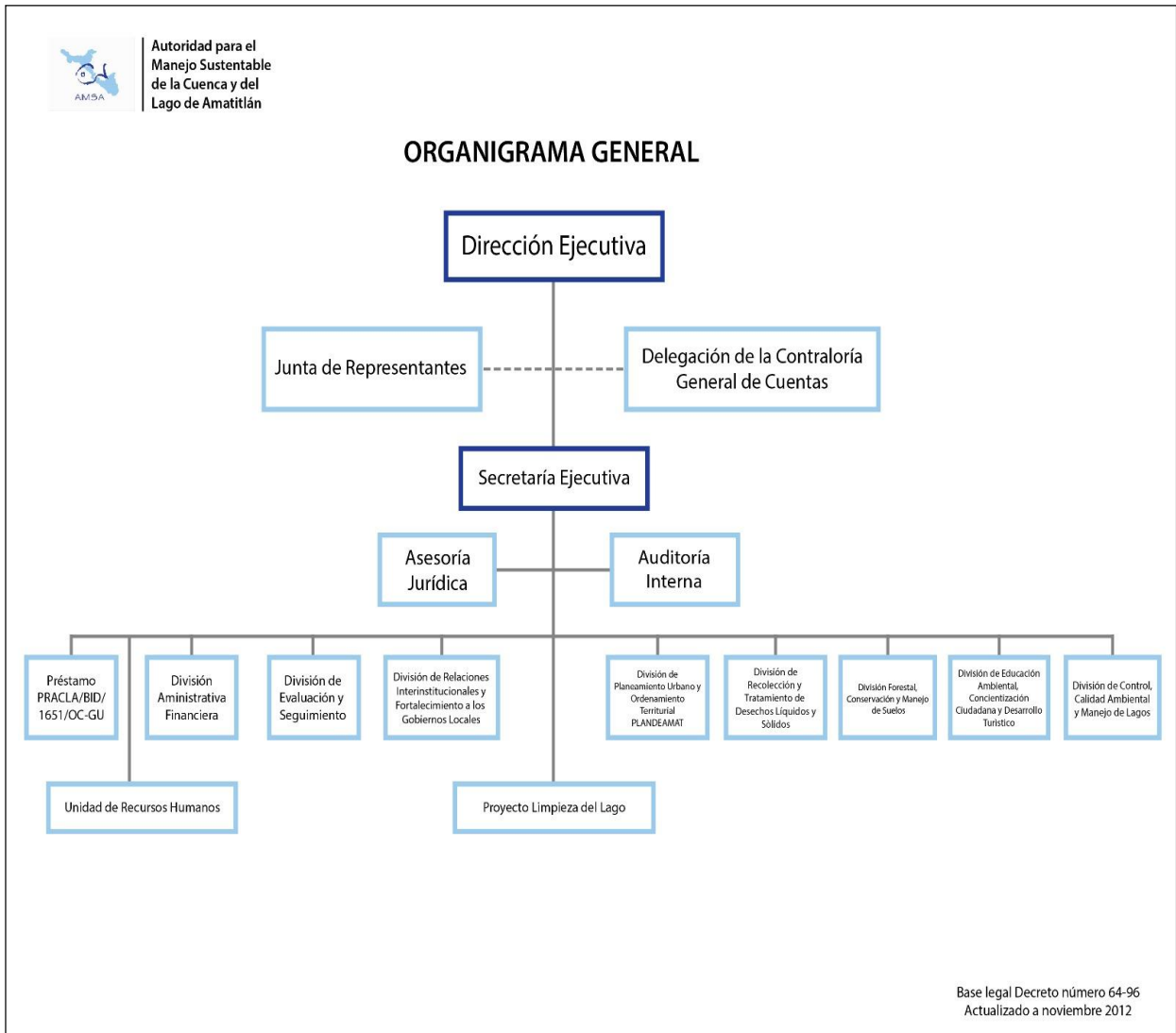
Algún comentario adicional:

Cronograma de Actividades del diagnóstico

Actividades	Mayo				Fecha exacta
	Semanas				
Identificación de la instalación a diagnosticar					lunes 1-5-17
Gestión de información acerca de la Institución Diagnóstico Situacional.					Del lunes 8 al viernes 12-5-17
Entrega del Diagnóstico Situacional					Lunes 15-5-17
Elaboración del Plan de Trabajo					Del lunes 15 al viernes 19-5-17
Entrega del Plan de Trabajo					Sábado 27-5-17
	Junio				
Elaboración de Instrumentos para recopilar información sobre comunicación interna					Jueves 1-6-17
Aplicación de Instrumentos y Análisis de información					Del lunes 5 al viernes 9-6-17
Entrega de la primera parte del Diagnóstico					Sábado 10-6-17
Elaboración de Instrumentos para recopilar información sobre comunicación externa.					Del lunes 19 al viernes 23-6-17
Entrega de la segunda parte del Diagnóstico.					Sábado 24-6-17
	Julio				
Entrega del diagnóstico final					Sábado 8 de julio de 2017.

Digitalización del organigrama institucional

(Figura 3)



Fuente: Base legal Decreto número 64-96 (actualizado noviembre 2012)



Evolución del Logo de –AMSA–



Recuperar el lago de Amatitlán
es responsabilidad de TODOS!!!



¡Recuperar el Lago de Amatitlán
es responsabilidad de todos!





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



Guatemala 6 de mayo de 2017
Of. Postgrado 136-2017

**Ingeniero
Amed Juárez
Director Ejecutivo
Autoridad para el Manejo Sustentable
de la Cuenca y Lago de Amatitlán -AMSA-
Presente**



Estimado Ingeniero Juárez:

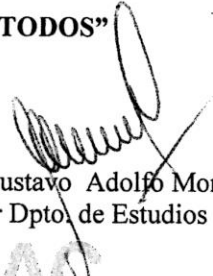
Es un gusto saludarle a la vez presentarle al Licenciado Erick Rigoberto Balcárcel García, carné No. 200314095, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Lic. Erick Balcárcel, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y Lago de Amatitlán -AMSA-, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución, y con base a los resultados presentara una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteara las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que el Licenciado Balcárcel, desarrolle el trabajo de graduación con ustedes, así como su *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. archivo



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

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

Villa Nueva, 11 de mayo de 2017
DE-213-2017 OAJIS/dr

Señor Director
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Departamento de Estudios de postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Mtro. Morán

Reciba un atento saludo de la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán –AMSA–.

En respuesta al oficio referencia Postgrado 136-2017, hago de su conocimiento que se *Autoriza* al Licenciado *Erick Rigoberto Balcárcel García* identificado con el carné No. 200314095, realizar su trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y el Lago de Amatitlán.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,


Ing. Oscar Amed Juárez Sosa
Director Ejecutivo
AMSA

c.c.: archivo DE.

Km. 22. Ruta al Pacífico, PBX: (502) 6624-1700

Villa Nueva, 26 de septiembre de 2017
DE-395-2017OAJSDr



Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Master Morán:

Le saludo cordialmente, a la vez, se hace de su conocimiento que se ha recibido satisfactoriamente la **Estrategia de Comunicación Organizacional con los productos tales como:** a) Manual de Imagen Institucional b) Base de datos actualizada de medios de comunicación local y nacional c) Plan de talleres de capacitación y educación ambiental a periodistas d) Esquema de difusión de mensajes en Twitter e) Esquema de difusión de mensajes en Facebook Fanpage f) Hoja de registro de actividades para ser difundidas en redes g) Hoja para el plan de desarrollo de talleres a periodistas, y cuyo respaldo fue el diagnóstico realizado en la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán –AMSA- proceso que se llevó a cabo en los meses de mayo a septiembre de 2017, por **Erick Rigoberto Balcárcel García**, carné **200314095**, estudiante de la maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán –AMSA- es importante la asesoría y los productos generados en materia de comunicación y de los cuales algunos aspectos serán implementados próximamente ya que fortalece nuestros procesos comunicacionales.

Sin otro particular,


Ing. Amed Juárez Soza
Director Ejecutivo
-AMSA-


Km. 22. Ruta al Pacífico, PBX: (502) 6624-1700