



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**

Trabajo de graduación

**Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional para la
Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las
Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.**

Presentado por:

Licda. Ana Luisa Salguero Godoy

**Previo a optar el grado de Magister Artium en
Comunicación Organizacional**

Guatemala, octubre de 2017

Universidad de San Carlos de Guatemala

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

Lic. Mario Enrique Campos Trijillo

Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca

Per. Mario Barrientos

Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres

Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García

Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán

Secretario

Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano

Mto. César Augusto Urizar Méndez

Mto. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Dedicatoria y agradecimientos

A DIOS

Por darme la dicha día a día para seguir acompañada de mis seres queridos, dándome fuerza para seguir luchando por este y todos mis sueños. Y por enseñarme que todo a su tiempo.

A MIS PAPÁS

Rosa María y Sergio Armando, por ser los mejores papás del mundo, por su apoyo incondicional, sin ustedes no hubiera podido alcanzar este triunfo.

A MI HERMANO

Javier Armando, por su apoyo incondicional.

A MIS HIJOS

Fátima y Nicolás, son la razón de mí ser, que este triunfo sea una inspiración para ellos.

A MI FAMILIA

Por ser la familia que es, por ser muchos y buenos, donde siempre hay lugar para acoger a quien lo necesite y cuando las cosas van mal al lado de uno están.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Gracias Alexis Moscoso, Ellieth Paz, Jefferson Morales, Axel Ávila por hacer este viaje de aprendizaje más divertido.



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 18 de octubre de 2017
Orden de impresión
No.11-2017 GAMP/Machq

Estudiante
Ana Luisa Salguero Godoy
Registro Académico No. 200317526

Estimada Estudiante Salguero:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO CULTURAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS CULTURAS DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES”**, 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 una profesional egresada 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


M.A. 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

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Contenido	Página
Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo I	1
Diagnóstico Situacional	1
1.1.Ubicación geográfica de Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.....	1
1.2.Naturaleza de Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.....	2
Artículo 15. Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.....	4
Artículo 16. Atribuciones.....	4
1.3.Objetivos.....	6
1.4.Líneas estratégicas.....	8
1.4.1.Misión.....	8
1.4.2.Visión.....	8
1.5.Valores y principios del Ministerio de Cultura y Deportes.....	9
Valores.....	9
Principios.....	9
1.6.Actividades que realiza la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.....	10
1.7.Actores Internos y Externos.....	11
1.7.1.Actores Internos.....	11
1.7.2.Actores Externos.....	14
1.8.Perfil de los trabajadores.....	16
Capítulo II	39
Fundamento Epistemológico.....	39
2.1. Teoría funcionalista.....	39

2.2. Teoría de Relaciones Humanas	40
2.3. Comunicación organizacional.....	41
2.4.Tipos de comunicación organizacional	42
2.4.1.Comunicación Formal	42
2.4.2.Comunicación Informal	43
2.4.3.Comunicación Externa	43
2.4.4.Comunicación Interna	44
2.4.5.Comunicación descendente.....	45
2.4.6.Comunicación ascendente	45
2.4.7.Comunicación horizontal	46
2.4.8.Comunicación circular	46
Capítulo III.....	47
Metodología Aplicada	47
3.1. Planteamiento del problema	47
3.2. Justificación	48
3.3. Objetivos	49
Objetivo General	49
Objetivos Específicos.....	50
Objetivo comunicación interna	50
Objetivo comunicación externa	50
3.4. Tipo de investigación.....	50
3.5. Técnicas	50
3.6. Instrumentos	51
3.7. Universo	52
3.8. Muestra	52
3.9. Análisis de información	52

Capítulo IV	53
Diagnóstico Comunicacional	53
4.1. Análisis comunicación interna.....	55
4.1.1 Comunicación Horizontal	56
4.1.2. Comunicación vertical descendente y ascendente	61
4.1.3. Comunicación descendente	61
4.1.4. Comunicación ascendente	63
Comunicación circular	66
Principales medios de comunicación interna	67
Comunicación en crisis	69
4.2. Análisis comunicación externa.....	70
4.2.1. Mapa de Públicos	73
4.2.2. Usuarios.....	73
4.2.3. Instituciones	73
Análisis de la identidad corporativa	75
Signos de la identidad corporativa.....	77
Signos lingüísticos	77
Signos icónicos	78
Signos Cromáticos	79
Slogan	80
Las funciones de la identidad corporativa	80
Función inmediata.....	81
Función acumulativa	82
Análisis de la imagen corporativa	82
Realidad corporativa	82
Cultura corporativa	85

Identidad corporativa.....	87
Comunicación corporativa	87
Comunicación en crisis.....	91
Análisis y pronóstico de la situación	94
Alternativas entre fortalezas y oportunidades	94
Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	94
Alternativas entre fortalezas y amenazas	95
Alternativas entre debilidades y amenazas	95
Factores influyentes directos e indirectos	96
Factores directos.....	96
Factores Indirectos.....	96
Determinación de prioridades comunicacionales.....	98
Propuesta de soluciones	99
Posibles soluciones.....	99
Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones	101
Teorías de la comunicación que respalden las soluciones.....	102
Teoría funcionalista.....	102
Teoría de Relaciones Humanas	102
Capítulo V.....	104
Estrategia de Comunicación Organizacional	104
5.1 Justificación	104
5.1.1 Análisis del entorno según FODA	105
5.1.1.1. Fortalezas comunicación interna	105
5.1.1.2. Fortalezas comunicación externa	105
5.1.1.3. Debilidades comunicación interna.....	106
5.1.1.4. Debilidades comunicación externa	106

5.1.1.5. Oportunidades comunicación interna	107
5.1.1.6. Oportunidades comunicación externa.....	107
5.1.1.7. Amenazas comunicación interna	107
5.1.8. Amenazas comunicación externa	107
5.2. Análisis y pronóstico de la situación	108
5.2.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades	108
5.2.1. Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	108
5.2.2. Alternativas entre fortalezas y amenazas	108
5.2.3. Alternativas entre debilidades y amenazas	109
5.3. Objetivos	109
5.3.1 Objetivo general.....	109
5.3.2. Objetivos específicos.....	110
Objetivos comunicación interna	110
Objetivos comunicación externa.....	110
5.4. Público objetivo.....	110
Interno.....	110
Externo	110
5.5. Propuesta de soluciones comunicación organizacional interna	112
5.5.1. Propuesta de soluciones comunicación organizacional externa	113
5.6. Matriz de coherencia comunicación organizacional interna	114
5.6.1. Matriz de coherencia comunicación organizacional externa	116
5.7. Plan de comunicación organizacional interna.....	118
5.7.1. Plan de comunicación organizacional externa.....	124
5.8. Productos	126
5.8.1 Productos Comunicación Interna.....	126
5.8.2. Productos Comunicación Externa	126

5.9. Cronograma de creación de propuestas comunicación organizacional interna y externa.....	127
5.10. Cronograma de implementación de propuesta comunicación organizacional interna y externa	128
5.11. Plan de monitoreo y evaluación.....	130
5.12. Cronograma de monitoreo y evaluación.....	131
Visión del futuro.....	133
Conclusiones	134
Referencias.....	136

Anexo

Índice de Infografías

Infografía 1	54
Infografía 2	55
Infografía 3	57
Infografía 4	58
Infografía 5	60
Infografía 6	62
Infografía 7	63
Infografía 8	65
Infografía 9	66
Infografía 10	67
Infografía 11	68
Infografía 12	72
Infografía 13	76
Infografía 14	84
Infografía 15	97
Infografía 16	100

Índice de figuras

Figura 1	15
Figura 2	77
Figura 3	78
Figura 4	78
Figura 5	79
Figura 6	80
Figura 7	81
Figura 8	88
Figura 9	89
Figura 10	90
Figura 11	90
Figura 12	91

Índice de tabla

Tabla 1	93
Tabla 2	112
Tabla 3	113
Tabla 4	114
Tabla 5	116
Tabla 6	118
Tabla 7	119
Tabla 8	120
Tabla 9	121
Tabla 10	123
Tabla 11	124
Tabla 12	125
Tabla 13	127
Tabla 14	128
Tabla 15	129
Tabla 16	129

Tabla 17	130
Tabla 18	131
Tabla 19	132
Tabla 20	133

Resumen

El 10 de enero de 2008 se creó la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, pertenece al Vice despacho de Cultura, ofrece sus servicios a toda la población guatemalteca y le corresponde generar propuestas y acciones institucionales que se orienten a la implementación de las Políticas Culturales, Deportivas y Recreativas Nacionales, entre otros.

Durante el período de práctica I dentro de la Dirección se detectó que se practica la comunicación horizontal entre direcciones técnicas, dirección administrativa y delegaciones, hay actividades que necesitan el complemento de otras direcciones. Se averiguó en ocasiones se complica esta comunicación por la cantidad de trabajo que cuentan los colaboradores.

La deficiencia en el traslado de información de temas y actividades que se detectó se puede mejorar apoyándose en los expertos en los temas y así poder subir información en la página *WEB* y redes del Ministerio de Cultura y Deportes y se puede elevar la imagen de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ya que no se cuenta con presupuesto para ese tema. Esta problemática puede terminar a mediano plazo con el apoyo de la Dirección.

Para mejorar las falencias encontradas o hacer implementaciones y mejorar la comunicación interna y externa en la institución, es importante tener el apoyo de las autoridades de la Dirección General, saber con qué medios se cuentan y cuáles se utilizarán, el tiempo y presupuesto asignado para poder desarrollar las acciones.

Con la estrategia de comunicación se busca encontrar la esencia de la institución y poder transmitirla a los públicos internos y externos basándose en los lineamientos que el Gobierno establece a través de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.

Introducción

El presente trabajo se refiere al tema de Estrategia de comunicación para la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.

El impacto social que tiene la cultura en Guatemala es inmenso, ésta salvaguarda, promociona, preserva y rescata todo patrimonio tangible e intangible de las cuatro culturas que cohabitan en el país y es un tema que a todos los guatemaltecos concierne, recordando que toda actitud humana es un producto cultural.

Lo cual llevó a plantear la pregunta ¿Es adecuado y pertinente el proceso de comunicación interno y externo, en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes?

Las técnicas utilizadas para este trabajo fueron, recopilación bibliográfica y documental en temas sobre comunicación, entrevistas realizadas a los Directores Técnicos, observación en las oficinas, reuniones con los equipos de las Direcciones Técnicas, Dirección General, encuestas, FODA.

En el capítulo I se describe la identificación, descripción y análisis de la situación actual de la Dirección. El diagnóstico situacional se realiza con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo general de la institución.

En el capítulo II se desarrolla el sustento teórico a la investigación y que permita abordar el problema de manera coordinada y coherente. El capítulo III se detalla puntos básicos y claves para el desarrollo de la investigación, permite el proceso del estudio.

El diagnóstico de comunicación interna y externa se encuentra en el capítulo IV se describe las necesidades, falencias en esa área y las herramientas comunicacionales que se utilizan.

En el capítulo V se establece la estrategia de comunicación y las acciones que se proponen para poder fortalecer la comunicación interna y externa de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Capítulo I

Diagnóstico Situacional

Es la identificación, descripción y análisis de la situación actual de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deporte. El diagnóstico situacional se realiza con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo general de la institución.

1.1. Ubicación geográfica de Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas

Las oficinas administrativas de la Dirección de Desarrollo Cultural y fortalecimiento de las Culturas están ubicadas en la 6ª Ave. Y 6ª. Calle, zona 1 Palacio Nacional de la Cultura. Las oficinas de la Delegación de Recursos Humanos, Planificación y Modernización, Sistemas Informáticos y Dirección Administrativo financiero se encuentran en el segundo nivel, Patio de la Cultura, las oficinas de la Delegación de Comunicación Social, Asuntos Jurídicos, Dirección técnica de Diversidad Cultural, Dirección técnica de Participación Ciudadana, Dirección técnica de Vinculación Institucional, Dirección Técnica de Fortalecimiento de la Identidad Cultural y Dirección General se encuentran en el tercer nivel Patio de la Paz. El personal de la Unidad de Sistema Cultural de Información se localiza en el quinto nivel del edificio Tikal en la 6ª. Ave. Y 4ª. Calle, zona 1.

No existen sedes físicas de esta Dirección en los departamentos que conforman Guatemala, pero si se cuenta con la presencia de promotores y gestores culturales en las comunidades lingüísticas:

Popti', Sipakapense, Q'eqchi', Ch'orti', Mam, Ixil, Achi, K'iche', Xinka, Sakapulteko, Uspanteko, Q'anjob'al, Mopan, Kaqchikel, Itza', Chuj, Poqomchi', Poqomam.

La sede de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se encuentra en un punto accesible, y céntrico, el inconveniente que se observó fue que el Palacio Nacional de la Cultura es utilizado para eventos protocolarios del Presidente de Guatemala, así como su Gabinete de Gobierno por ende cuenta con un estricto régimen de entrada y salida de colaboradores del Ministerio de Cultura y Deportes, invitados de otras organizaciones para reuniones internas sobre la logística de eventos a realizar por parte de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas. Incluso para los invitados especiales se complica su ingreso al no estar incluidos en los listados del evento que maneja la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad (SAAS).

En el caso de promotores y gestores culturales no cuentan con un espacio físico permanente, es complicado que las personas de las comunidades o departamentos los localicen fácilmente en algún edificio específico, solamente por vía telefónica, pero para ello debe averiguar el número al cual pueden comunicarse. La promotora cultural de San Andrés Semetabaj, Sololá es la única que cuenta con una oficina en el Centro Cultural de la localidad, la cual fue proporcionada en diciembre del 2016.

1.2. Naturaleza de Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas

El 10 de enero de 2008 se creó la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas mediante el Acuerdo Gubernativo 27-2008, hasta el 15 de febrero de 2008 que se autoriza ante la Controlaría General de Cuentas, mediante el Acuerdo Ministerial 139-2008.

Esta Dirección General pertenece al Vice despacho de Cultura y le corresponde generar propuestas y acciones institucionales que se orienten a la implementación de las Políticas Culturales, Deportivas y Recreativas Nacionales.

Según el organigrama del Manual de organización y funciones de 2011 la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas la integran: Delegación de Asuntos Jurídicos, Delegación de Sistemas Informáticos, Delegación de Recursos Humanos, Delegación de Planificación y Modernización, Unidad de Sistema de Información Cultural, Delegación de Comunicación y Difusión Cultural, Dirección de Participación Ciudadana, Dirección de Vinculación Institucional, Dirección de Diversidad Cultural, Dirección de Fortalecimiento de la Identidad, Dirección de Administración y Finanzas.

Dirección Técnica de Diversidad Cultural: Departamento de Investigación Sociocultural, Departamento de Fomento y Promoción de la Interculturalidad, Departamento de Equidad e Inclusión, Departamento de Fomento y Salvaguarda de las Culturas Garífuna y Xinka.

Dirección Técnica de Participación Ciudadana: Departamento de Gestión, Departamento de Promoción, Departamento de Voluntariado, Departamento de Formación y Capacitación Ciudadana.

Dirección Técnica de Vinculación Institucional: Departamento de Vinculación Intrainstitucional, Departamento de Vinculación Interinstitucional, Departamento de Vinculación Sociedad Civil, Departamento de Vinculación Internacional.

Dirección Técnica de Fortalecimiento de la Identidad: Departamento de Industrias Culturales, Departamento de Desarrollo de Turismo Comunitario, Departamento de Fortalecimiento de la Identidad Cultural.

Dirección de Administración y Finanzas: Sección de Servicios Generales, Sección de Compras, Sección de Almacén, Sección de Presupuesto, Sección de Contabilidad, Sección de Tesorería, Sección de Inventario.

Esta Dirección General se basa legalmente en el Acuerdo Gubernativo 27-2008 con fecha 10 de enero de 2008.

Artículo 15. Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es el órgano al que le corresponde generar propuestas y acciones institucionales que se orienten a la implementación de las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales así como crear estrategias y mecanismos para incorporar la dimensión cultural en las políticas públicas y fortalecer la participación de la sociedad civil y las comunidades lingüísticas para garantizar la sostenibilidad de las Políticas, planes y proyectos del desarrollo, reconociendo y fortaleciendo la diversidad cultural.

Artículo 16. Atribuciones

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, tiene las siguientes atribuciones:

1. Planificar, programar y realizar acciones que contribuyan a la realización desconcentrada y descentralizada de las funciones del Ministerio de Cultura y Deportes a través de la coordinación Intrainstitucional e interinstitucional con otras direcciones del Ministerio y otros organismos estatales, privados, nacionales e internacionales y de la sociedad civil.
2. Promocionar, gestionar, formar y capacitar para la participación ciudadana, partiendo del reconocimiento de la multiculturalidad y la interculturalidad como base para la convivencia pacífica y culturalmente estimulante.
3. Promover la valoración de la diversidad como estímulo y riqueza social desde el reconocimiento de la equidad de etnia, género y edad.
4. Fomentar el pleno respeto, la comprensión y la interrelación entre los valores y costumbres de las diferentes culturas, fortaleciendo la identidad nacional y el derecho a la libre expresión.

5. Contribuir a la comunicación permanente entre la sociedad civil y el Estado, a nivel local y municipal.
6. Valorar las organizaciones tradicionales y espontáneas, observando principios de equidad y respetar el espacio de líderes comunitarios y gestores culturales.
7. Realizar programas y proyectos para la promoción y fortalecimiento de la interculturalidad.
8. Contribuir a que en los diferentes niveles institucionales del gobierno central y local, la dimensión cultural incida en todas las Políticas Públicas.
9. Difundir la conciencia de que la creatividad es elemento y actitud básica para la Innovación y el desarrollo humano integral.
10. Promocionar la participación ciudadana desde el nivel local, como garantía de la inclusión de la dimensión cultural al desarrollo humano integral y consolidación de la institucionalidad democrática del Estado.
11. Posibilitar la participación democrática en diversos ámbitos de incidencia, para facilitar la apertura de espacios para la participación local.
12. Garantizar recursos para la administración y disfrute del patrimonio local, e institucionalizar canales adecuados para que el beneficio económico de su uso se revierta en beneficio del desarrollo.
13. Concertar acciones para incrementar los ingresos económicos derivados del uso y disfrute del patrimonio cultural y natural a las comunidades.
14. Asegurar los recursos necesarios para el desarrollo cultural sostenible, posibilitando la participación y el desarrollo económico y social de la población.
15. Fomentar las conexiones entre conservación patrimonial, deportes, turismo, desarrollo comunitario sostenible.
16. Fomentar el disfrute de los paisajes naturales y culturales del país, en beneficio de la salud física y mental de los guatemaltecos.
17. Instaurar un tejido interinstitucional para promover el turismo interno cultural y ecológico como mecanismo de formación, educación, reconocimiento y reflexión sobre la identidad cultural.

18. Fortalecer la gestión cultural a través de gestores y promotores sociales del desarrollo humano sostenible y la cultura de paz.
19. Fortalecer y socializar las políticas, programas y planes de desarrollo cultural.
20. Apoyar la creación y desarrollo de organizaciones sociales dedicadas al desarrollo cultural.
21. Promover el fortalecimiento y modernización de las capacidades de gestión, técnicas administrativas y financieras de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
22. Facilitar y promover la vinculación y alianzas con instancias a nivel intraministerial, interinstitucional, sociedad civil y con la cooperación internacional para el desarrollo humano sostenible.
23. Proponer la suscripción de convenios con personas individuales y jurídicas, nacionales o Internacionales que promuevan el desarrollo cultural, en coordinación con la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional del Ministerio.
24. Administrar los recursos humanos y preparar el presupuesto de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
25. Impulsar la formación de redes con el fin de fortalecer las identidades, la cooperación solidaria, la equidad y la justicia social.
26. Efectuar estudios para conocer y difundir los rasgos socioculturales de las comunidades que forman parte de su respectiva cobertura geográfica.
27. Tramitar y resolver administrativamente, todas las gestiones técnicas administrativas que corresponden a la competencia de la dirección.
28. Realizar otras atribuciones que dentro del ámbito de su competencia, le asigne el Despacho Ministerial

1.3. Objetivos

1. Impulsar el rescate, promoción y desarrollo de las culturas ancestrales, contribuyendo a la observancia de los derechos colectivos por parte del Estado, la incorporación de la dimensión cultural en las Políticas Públicas y la participación de las

organizaciones de la sociedad civil como garantes de la sostenibilidad de las Políticas, planes y proyectos de desarrollo cultural.

2. Contribuir en la creación y sostenibilidad de instancias, estructuras, mecanismos de participación ciudadana que permitan el rescate, la promoción de los factores de identidad cultural de los pueblos y comunidades lingüísticas como el idioma, indumentaria, espiritualidad, sistema matemático y calendárico, desarrollo de artes indígenas y formas propias de organización social, el fortalecimiento de las culturas vivas, el desarrollo de las industrias culturales y creativas.

El propósito de esta Dirección se lleva a cabo creando estrategias y mecanismos para incorporar la dimensión cultural en las Políticas Públicas y fortalecer la participación de la sociedad civil y las comunidades lingüísticas para fortalecer la diversidad cultural en toda Guatemala y resaltar la cultura de los cuatro pueblos (Maya, Garífuna, Xinka, Mestizo) que cohabitan en el país, desde el año 2013 se trabaja apoyando a las diferentes municipalidades de los departamentos para crear Políticas Culturales Municipales enfatizando en reconocer la multiculturalidad, equidad de etnia, género y edad creativamente e innovando en la era de la tecnología y así aumentar la participación ciudadana del guatemalteco. El departamento de Chimaltenango es el primero que cuenta con Políticas Culturales Municipales, este año se espera que nueve departamentos se sumen a este proyecto para salvaguardar la cultura de cada uno de ellos.

Las acciones que están dirigidas por las cuatro direcciones técnicas que pertenecen a esta Dirección se llevan a cabo en todos los departamentos de Guatemala incluyendo la ciudad capital.

1.4. Líneas estratégicas

1.4.1.Misión

Fortalecemos y promovemos la identidad guatemalteca y la cultura de paz, en el marco de la diversidad cultural y el fomento de la interculturalidad, mediante la protección, promoción y divulgación de los valores y manifestaciones culturales de los pueblos que conforman la nación guatemalteca, a través de una institucionalidad sólida y mediante mecanismos de desconcentración, descentralización, transparencia y participación ciudadana, a efecto de contribuir a lograr un mejor nivel de vida para la población guatemalteca. (Manual de Inducción del Ministerio de Cultura y Deportes, 2013, p.7)

La misión es general para todo el Ministerio de Cultura y Deportes, por lo tanto incluye a los tres viceministerios que lo conforman, Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural, protegiendo la cultura declarándolo patrimonio tangible o intangible de la nación; Viceministerio del Deporte y la Recreación: fortaleciendo la cultura de paz promoviendo el deporte no federado o escolar con el objetivo de evitar y rescatar a niños y jóvenes en alto riesgo de exclusión social, aumentando la participación de la ciudadanía; Viceministerio de Cultura: encargado de fomentar y recatar las cuatro culturas de Guatemala en un ámbito de respeto. Por lo cual la misión está correctamente aplicada en este Ministerio.

1.4.2.Visión

El Ministerio de Cultura y Deportes es una institución gubernamental moderna, eficiente y eficaz, rectora del desarrollo cultural del país y que contribuye al fenómeno de la actividad deportiva y recreativa. Implementa políticas públicas que responden a los Acuerdos de Paz y al Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo. Su accionar está orientado al fortalecimiento de la cultura de paz, de la identidad guatemalteca y la consolidación de un Estado multicultural y multilingüe. . (Manual de Inducción del Ministerio de Cultura y Deportes, 2013, p.7)

La visión corresponde a las líneas de acción que se implementan día a día en esta cartera, se incluye el trabajo para alcanzar una cultura de paz y se promueve las diversas culturas y los 25 idiomas que existen en el país.

1.5. Valores y principios del Ministerio de Cultura y Deportes

El desarrollo de las actuaciones del Ministerio de Cultura y Deportes, están orientadas por los principios y valores según lo describe el Manual de organización y funciones:

Valores

- La excelencia en el desempeño de las funciones sustantivas, financieras y administrativas y en la entrega de los servicios públicos en los ámbitos culturales, deportivos, recreativos y artísticos.
- La equidad socioeconómica, étnica, geográfica, de género e intergeneracional en los programas, proyectos y actividades.
- La transparencia en el uso de los recursos institucionales que permita la credibilidad y confianza de la ciudadanía.
- La participación sistemática ciudadana en los diferentes programas y proyectos promovidos y ejecutados en un ambiente de armonía social y convivencia armónica.

Principios

- El respeto a la libertad de expresión cultural y física de todo ser humano que conforman la sociedad multicultural guatemalteca, tanto en lo individual como en lo colectivo.
- La participación amplia y efectiva de toda persona en la vida cultural y artística de la nación con equidad de género.
- El reconocimiento y respeto a la identidad cultural de las personas y de las comunidades, en el marco de la multiculturalidad de Guatemala.
- La protección, conservación y promoción de valores, idiomas, indumentaria, costumbres y formas de organización social de los pueblos indígenas que conforman y cohabitan la nación guatemalteca. El impulso y promoción de la

recreación y del deporte no federado y no escolar, para contribuir a la salud física y mental de los habitantes y coadyuvar al fortalecimiento de la cultura de paz.

Los valores y principios se apegan al trabajo que se ve reflejado en el Ministerio de Cultura y Deportes, desde el respeto a las funciones administrativas de los trabajadores, la transparencia de los procesos y el esfuerzo por el respeto a las expresiones culturales y artísticas. En todo momento se vela por la protección de conservar el idioma materno, la indumentaria maya y promoción del deporte para lograr una cultura de paz.

1.6. Actividades que realiza la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas

Las actividades que desarrolla la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se encuentran en el Plan Operativo Anual –POA- de esta dirección.

- **Capacitaciones y asistencia técnica en participación ciudadana.**
Son actividades para capacitar sobre temas de participación ciudadana, gestión cultural y el fomento de la ciudadanía intercultural.
- **Asesorías técnicas y coordinaciones en temas de inclusión cultural en la prestación de servicios públicos y privados en Instituciones y organizaciones.**
Asesorar y coordinar con las diferentes instituciones del Estado y organizaciones para incluir identidad cultural a través de Políticas Culturales en los servicios públicos y privados.
- **Convivencias interculturales en el marco de la diversidad cultural.**
Actividades de formación para la recuperación de los elementos identitarios y valores culturales ancestrales sobre igualdad y equidad como aporte para el desarrollo cultural.

- **Recuperación de elementos identitarios y valores culturales ancestrales.**
Actividades para la recuperación de los elementos identitarios y valores culturales ancestrales del Pueblo Garífuna.
- **Capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de la economía cultural y fortalecimiento de las identidades.**
Capacitaciones sobre industrias creativas y culturales, asimismo capacitaciones para el aprovechamiento del turismo cultural comunitario.

1.7. Actores Internos y Externos

1.7.1. Actores Internos

Director General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Asistente de Dirección General.

Secretaria de Dirección General.

Unidad Sistema de Información Cultural (SIC).

Delegado de Recursos Humanos.

Analista de Recursos Humanos I.

Analista de Recursos Humanos II.

Delegado de Asuntos Jurídicos.

Asistente de Asuntos Jurídicos.

Delegado de Planificación y Modernización Institucional.

Asistente de Planificación y Modernización.

Delegado de Comunicación y Difusión Cultural.

Delegado de Sistemas Informáticos.

Director Técnico de Participación Ciudadana.

Asistente Enlace de Gestión.

Encargado del Departamento de Promoción.

Auxiliar de Promoción.

Encargado del Departamento de Formación y Capacitación Ciudadana.
Encargado del Departamento de Gestión.
Encargado del Departamento de Voluntariado.
Asistente de Promoción de la Participación Ciudadana.
Director Técnico de Vinculación Institucional.
Encargado del Departamento de Vinculación Interinstitucional.
Encargado del Departamento de Vinculación Intrainstitucional.
Asistente Enlace Vinculación Intrainstitucional.
Encargado del Departamento de Vinculación Sociedad Civil.
Encargado del Departamento de Vinculación Internacional.
Director Técnico de Diversidad Cultural.
Asistente Enlace de Diversidad Cultural.
Encargado del Departamento de Equidad e Inclusión.
Encargado del Departamento de Fomento y Promoción de la Interculturalidad.
Encargado del Departamento de Investigación Sociocultural.
Encargado del Departamento de Recursos para el Desarrollo.
Director Técnico de Fortalecimiento de la Identidad Cultural.
Director de Administración y Finanzas.
Enlace Administrativo Financiero.
Jefe Administrativo.
Asistente Administrativo.
Encargado de Compras.
Auxiliar de Compras.
Encargado de Almacén.
Asistente de Almacén.
Jefe Financiero.
Encargado de Presupuesto.
Auxiliar de Presupuesto.

Encargado de Tesorería.
Auxiliar de Tesorería.
Encargado de Contabilidad.
Encargado de Inventarios.
Conserje.
Conductor.
Mensajero.
Digitalizador.
Encargado de liquidación.
Gestores Culturales.
Promotores Culturales.
Técnico del Sistema de Información Cultural.
Portador Artístico Garífuna.
Encargada del departamento de industrias Culturales.
Auxiliar de industrias culturales.
Encargada del departamento de turismo comunitario.
Auxiliar de turismo comunitario.
Coordinadora central de la sede Garífuna.
Encargado del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR).
Encargado de encuesta cultural.

El número de colaboradores que pertenecen a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas son pocos a comparación de la magnitud de actividades que realizan, en ciertas direcciones técnicas se apoyan entre sí para poder realizarlas sin ningún contratiempo.

Uno de los aspectos que minimizaría tiempo y viáticos a la Dirección General y Direcciones técnicas es solicitar el apoyo de los promotores y gestores para hacer las

coordinaciones de las actividades en terreno mientras los técnicos realizan trámites administrativos y así liquidar en tiempo estipulado por la Contraloría General de Cuentas y tener las planificaciones de todas las actividades restantes aprobadas por la Dirección General. Esto ayudará a obtener todo el material comunicacional en fecha adecuada para girar invitaciones, afiches y demás material para que el público meta pueda asistir a los eventos.

1.7.2. Actores Externos

Academia de Lenguas Mayas.

Oficinas municipales de la Mujer (OMM) en todos los departamentos.

Ministerio de Educación.

Ministerio de Economía.

Ministerio de Trabajo.

Alcaldes Municipales de todos los departamentos.

Centro Cultural Miguel Ángel Asturias.

Comisión contra la Discriminación y el Racismo.

Institutos y colegios de las comunidades.

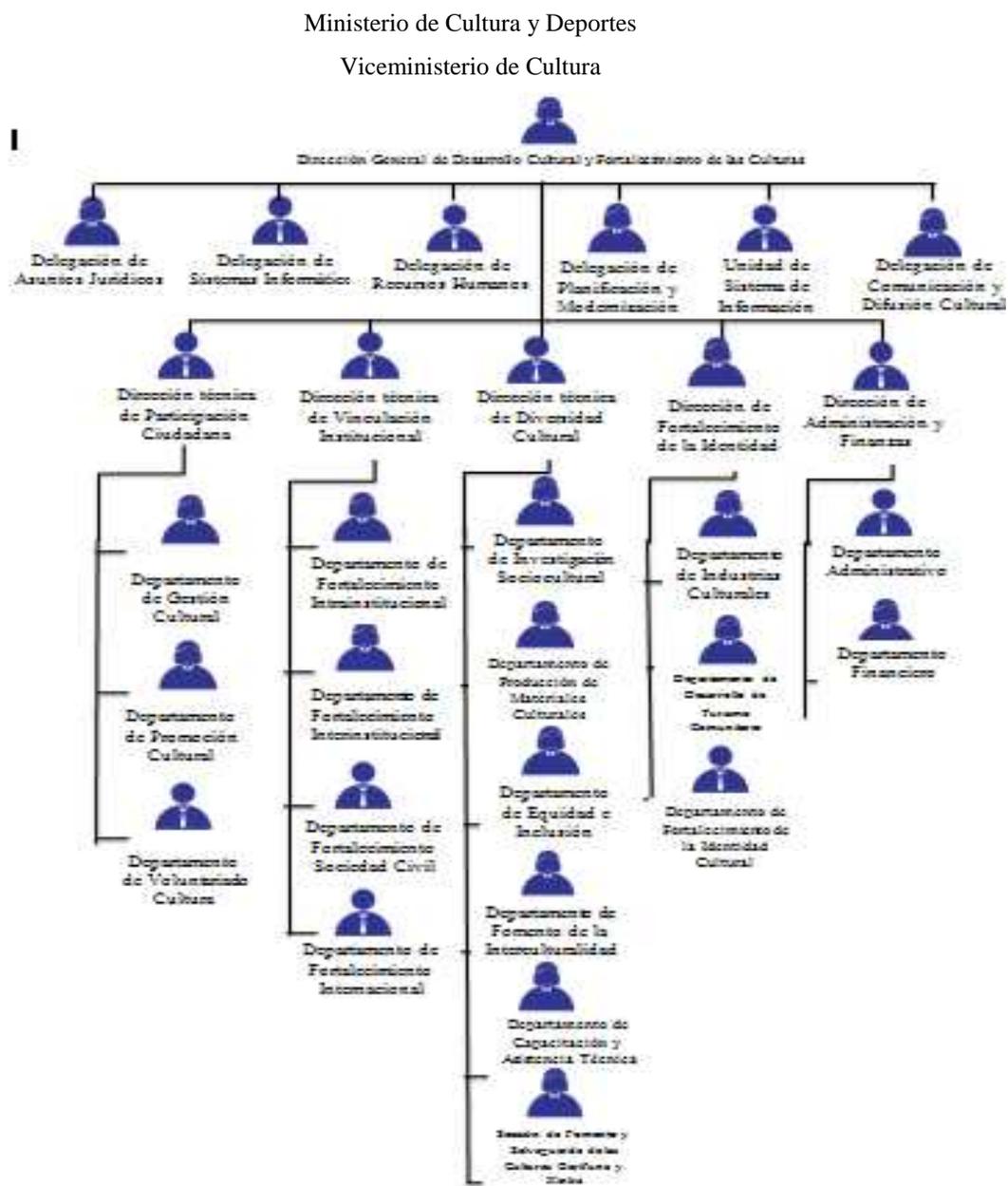
Artesanos de los departamentos.

Comisión Presidencial coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos.

Embajadas acreditadas en el país.

Es difícil poder organizar actividades cuando se dependen de terceros actores, las agendas son difíciles de coordinarlas en los mismos horarios, sin embargo las actividades realizadas hasta el momento por las Direcciones técnicas han cumplido las expectativas de las máximas autoridades, solamente deben de mejorar en la comunicación para el traslado de logotipos, fecha, lugar para los artes promocionales encargados a comunicación social y poder invitar al público por lo menos 15 días antes del evento.

Figura 1 Organigrama de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas



Fuente: Elaboración propia con información de Delegación de Planificación y modernización.

El organigrama está bien estructurado el único inconveniente es que los delegados que pertenecen a esta Dirección reciben directrices de diferentes áreas y ha habido oportunidades que se crean confusiones entre altos mandos de quien puede o no dar instrucciones a pesar que existe el Acuerdo Ministerial 576-2012 en el cual menciona normas para la coordinación de las delegaciones administrativas y de apoyo técnico del Ministerio de Cultura y Deportes.

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas pertenece al Viceministerio de Cultura, y cuenta con cuatro Direcciones técnicas que reciben directrices de la Dirección General, cada dirección técnica cuenta con un Director Técnico el cual dirige a las diferentes jefaturas que están a su cargo.

1.8. Perfil de los trabajadores

Los perfiles de los colaboradores y especificaciones del puesto están descritos en el Manual de Organización y funciones, Tomo II del Viceministerio de Cultura, Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas de 2016.

Director General

Es el responsable de planificar organizar y controlar estrategias que se ejecuten en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas y tiene como objetivo establecer y coordinar para dar cumplimiento a las políticas y realizar programas actualmente en coordinación con el gobierno para crear una comunidad participativa con justicia social y equidad.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo II y ser colegiado activo.

Acreditar título de licenciatura en carrera profesional que el puesto requiera de preferencia título de maestría afín al puesto, siete años de experiencia en cargos directivos y ser colegiado activo.

Asistente de Dirección

Trabajo de oficina que consiste en realizar y coordinar tareas que requieren conocimiento, dominio y experiencia en el manejo de equipo de oficina, trámite de expedientes, elaboración y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista que incluya tareas secretariales.

Acreditar el título o diploma de Secretaria Oficinista.

Secretaria de Dirección

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas que requieren del conocimiento básico de mecanografía, recepción, despacho, clasificación, registro y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista que incluya tareas secretariales.

Acreditar el título o diploma de Secretaria Oficinista.

Coordinador del Sistema de Información Cultural (SIC)

Responsable de la disponibilidad de datos fiables como factor crítico en el diseño, implementación y evaluación de políticas. Disponer de datos mensurables de capacidad institucional para medir el impacto económico de la actividad cultural a nivel nacional de la información cultural del país.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo II, y ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, siete años de experiencia en cargos directivos y ser colegiado activo.

Delegado de Recursos Humanos

Responsable del control y análisis del personal perteneciente a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, adhiriéndose al cumplimiento de la normativa ministerial y Ley de Servicio Civil. Asimismo seguimiento de selección y reclutamiento de personal de nuevo ingreso. Responsable de supervisar y controlar los procesos de aplicación, admisión, gestión, capacitación y desarrollo de la Dirección General, brindando oportunamente información verídica y actualizada del personal que conforma la Dirección General.

Especificación del puesto

Acreditar título o diploma de una carrera del nivel de educación media, y seis meses de experiencia como Jefe Técnico I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar título o diploma de una carrera del nivel de educación media, y cuando se requiera, los cursos de capacitación o adiestramiento en el área específica y tres años de experiencia en tareas relacionadas con el puesto, que incluya supervisión de personal.

Analista de Recursos Humanos I

Asiste a un profesional en labores relacionadas con el análisis e investigación de documentos; lleva control de documentos investigados y analizados; brinda asesoría a personal de menor jerarquía en el análisis de documentos.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Técnico Profesional II en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afín al puesto y dieciocho meses de experiencia en tareas relacionadas con el mismo.

Analista de Recursos Humanos II

Asiste a un profesional en labores relacionadas con el análisis e investigación de documentos; lleva control de documentos investigados y analizados; brinda asesoría a personal de menor jerarquía en el análisis de documentos.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Técnico Profesional II en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afín al puesto y dieciocho meses de experiencia en tareas relacionadas con el mismo.

Delegado de Asuntos Jurídicos

Es el responsable de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas brinda Asesoría al Director General en la atención de asuntos de mediana complejidad relacionados con las actividades administrativas de la Dirección General de Desarrollo Culturas y Fortalecimiento de las Culturas; coordina y supervisa los servicios de contabilidad, compras, almacén y otros servicios de apoyo administrativo; dirige y participa en la elaboración del presupuesto de gastos de la dependencia; interviene en reuniones de trabajo para discutir y resolver asuntos relacionados con la institución.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto, seis meses de experiencia como Asesor Profesional Especializado I, y ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, cinco años de experiencia en labores afines al mismo, y ser colegiado activo

Asistente de Asuntos Jurídicos

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas que requieren del conocimiento básico de mecanografía, recepción, despacho, clasificación, registro y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista II en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y dieciocho meses de experiencia en la especialidad que el puesto requiera.

Delegado de Planificación y Modernización Institucional

Se encarga de elaborar, registrar, dar seguimiento y consolidar el registro de la ejecución de actividades realizadas con base al plan operativo Anual. Brindando asesoría y acompañamiento a cada una de las actividades programadas. Brindando informes semanales, quincenales, mensuales, semestrales y anuales de la ejecución registrada a nivel de Dirección General, consolida y lleva un registro riguroso de la planificación a nivel institucional.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo II, y ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, tres años de experiencia en cargos directivos, y ser colegiado activo.

Asistente de Planificación y Modernización

Trabajo de oficina que consiste en realizar tareas que requieren del conocimiento básico de mecanografía, recepción, despacho, clasificación, registro y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista II en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar título o diploma del nivel de educación media.

Delegado de Comunicación y Difusión Cultural

Responsable de difundir en medios de comunicación escrito, radial, auditivo y medios digitales, las actividades realizadas en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas. Además es la responsable de generar y proporcionar los diseños protocolarios de invitaciones, tarjetas de presentación y de cualquier otro documento representativo de la Dirección General.

Desenvolverse como vocero al interior y exterior de la Dirección, así como participar en las convocatorias, redacción de boletines informativos, internos y externos entre otros.

Especificación del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo II, y ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, tres años de experiencia en cargos directivos, y ser colegiado activo.

Delegado de Sistemas Informáticos

Responsable del Sistemas de Información, y debe lograr la automatización de procesos operativos dentro la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, gestionar y coordinar los recursos necesarios relacionados con el desarrollo e implementación del sistema de información.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo II, ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, tres años de experiencia en cargos similares, ser colegiado activo.

Director Técnico de Participación Ciudadana

Es el responsable de la Dirección técnica de participación ciudadana y tiene como objetivo establecer y coordinar los trabajos para dar cumplimiento a las políticas de presente administración e impulsar programas y acciones a recomponer el tejido social despertando el interés en los ciudadanos a participar actualmente en coordinación con el gobierno para crear una comunidad participativa con justicia social y equidad.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Directora Ejecutivo I, ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, cinco años de experiencia en cargos directivos, colegiado activo

Asistente Enlace de Gestión

Trabajo de oficina que consiste en planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores que realiza el personal a su cargo, en una unidad administrativa donde se requiere del conocimiento, dominio y experiencia para su ejecución.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista III en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y dos años de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.

Encargado del Departamento de Promoción

Desarrollar los contenidos para la estrategia promocional y comunicacional de las líneas de acción insertas en el Programa, gestionando medios y apoyando la difusión externa de las actividades realizadas en el territorio nacional.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Auxiliar de Promoción

Es el responsable de brindar apoyo al Departamento de Promoción de la Dirección de Participación Ciudadana, apoyar en la planificación, coordinación, supervisión, Planificación y Asiste al profesional de promoción en la adecuada preparación e instrucción de las diferentes acciones que se forman en la promoción del desarrollo humano sostenible, desarrollando actividades en diferentes proyectos de Desarrollo Cultural, teórico-práctico; planifica y organiza el contenido, evaluando su comprensión y aplicación; apoyar en Coordinar con el departamento de Promoción el trabajo y la interrelación de promotores; apoyar trabajos de investigación, brindándoles la orientación que se estime necesaria; organiza y supervisa prácticas en los servicios de intensivo, evaluando el manejo de los instrumentos, el diagnóstico y tratamiento a los casos que se le presenten; evalúa y rinde informes sobre el desempeño de las actividades realizadas.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto, y seis meses de experiencia como Asistente Profesional III o Jefe Técnico Profesional III en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al séptimo semestre de una carrera universitaria afín al puesto, y un año de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad del mismo.

Encargado del Departamento de Formación y Capacitación Ciudadana

Es el responsable de incidir en la participación ciudadana, desarrollo humano sostenible y cultura de paz democrática capaz de transformar el medio de acuerdo a los órganos políticos, económicos y administrativos.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Gestión

Es el responsable de gestionar frente a diversas instituciones y organizaciones públicas, estatales y no estatales, en fortalecer y contribuir a través de su participación activa en el diseño y complementación de Programas y Proyectos de desarrollo participativos, en la capacitación y la investigación multidisciplinaria, en la dinamización y la gestión eficiente y efectiva de diversas iniciativas de desarrollo social, contribuyendo así a

propiciar espacios de gestión compartida entre actores educativos y de la sociedad civil, identifica, promueve y facilita los procesos de desarrollo participativo propiciando una gestión coordinada, institucionalmente y comunal acorde con los principios del desarrollo humano sostenible.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Voluntariado

Es el encargado de realizar las tareas de recuperación o conservación de la identidad cultural, promoción de la creatividad, la difusión de los bienes culturales y promoción de actividades artísticas. Contribuye al desarrollo de una sociedad más equitativa, más vital culturalmente y más desarrollada, mediante la colaboración en el entorno que promuevan el interés general.

Director Técnico de Vinculación Institucional

Es responsable de la Dirección técnica de Vinculación institucional y tiene como objetivo fomentar el desarrollo de redes de universidades de gobierno, establecer y operar los programas de Vinculación Institucional con otras entidades y órganos de control de los tres órdenes de gobierno, instituciones privadas y organismos de la sociedad civil con la finalidad de fortalecer el control preventivo, evaluación gubernamental, transparencia y rendición de cuentas en la Gestión Pública; asimismo, elaborar y operar los programas de difusión y divulgación institucional.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Directora Ejecutivo I, ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría a fin al puesto, seis años de experiencia en cargos directivos, colegiado activo.

Encargado del Departamento de Vinculación Interinstitucional

Promover las acciones del Ministerio de Cultura y Deportes a nivel interinstitucional orientadas a la inclusión de la dimensión cultural en las políticas públicas y la creación del Sistema de Información Cultural, responsable de coordinar con la realización de encuentros, ferias y otros eventos interinstitucionales para promover programas y proyectos con pertinencia cultural ante instancias nacionales.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Vinculación Intrainstitucional

Promover la coordinación y cooperación entre diferentes instancias institucionales del Ministerio de Cultura y Deportes, aplicando las políticas institucionales para la puesta en marcha del Plan Nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Asistente Enlace Vinculación Intrainstitucional

Trabajo de oficina que consiste en planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores que realiza el personal a su cargo, en una unidad administrativa donde se requiere del conocimiento, dominio y experiencia para su ejecución.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista III en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y dos años de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.

Encargado del Departamento de Vinculación Sociedad Civil

Es el departamento responsable de promover la coordinación y cooperación entre diferentes instancias locales a nivel nacional para la efectiva participación ciudadana, además de realizar las acciones necesarias para fortalecer las comisiones culturales promoviendo el desarrollo Humano Sostenible y Cultura de Paz.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Vinculación Internacional

Se encarga de promover el consenso con sectores institucionales culturales de Centroamérica, para articular y conjugar el Plan Nacional de Desarrollo Cultural con el Plan estratégico Centroamericano de Cultura, brindar seguimiento regional e internacional a políticas o convenios internacional de las políticas culturales, para la incidencia del Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo y la incorporación de la dimensión cultural como eje del desarrollo humano.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Director Técnico de Diversidad Cultural

Es la responsable de la Dirección Técnica de Diversidad Cultural y tiene como objetivo, diseñar, planificar, ejecutar y monitorear programas y proyectos encaminados a apoyar las políticas de la creación Cultural-artística, de diversidad Cultural, el emprendedurismo

sociocultural, los idiomas y culturas indígenas, así como la promoción, difusión, circulación y divulgación Institucional.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis meses de experiencia como Director Ejecutivo I, ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis años de experiencia en el cargo directivo, colegiado activo.

Asistente Enlace de Diversidad Cultural

Trabajo de oficina que consiste en realizar y coordinar tareas que requieren conocimiento, dominio y experiencia en el manejo de equipo de oficina, trámite de expedientes, elaboración y archivo de correspondencia y otros documentos en una unidad administrativa del Estado.

Especificaciones del puesto

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y seis meses de experiencia como Oficinista III en la especialidad que el puesto requiera.

Acreditar título o diploma del nivel de educación media y dos años de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.

Encargado del Departamento de Equidad e Inclusión

Responsable del Departamento de Equidad e Inclusión de la Dirección de Diversidad Cultural, Planifica, dirige, coordina, supervisa y evalúa las actividades técnico-administrativas que se llevan a cabo en departamento de Equidad e inclusión presta asesoría

sobre la actividad específica de la Dirección de Diversidad Cultural y la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas y/o particulares; elabora y/o revisa documentos relacionados con el desarrollo de los programas de trabajo del departamento de Equidad e Inclusión; realiza reuniones con jefes de las unidades de Diversidad Cultural, para evaluar el avance de los programas de trabajo. Dirige, coordina, supervisa, organiza y controla las tareas profesionales, técnicas y administrativas que realiza el personal del departamento de Equidad e Inclusión; elabora planes y programas de trabajo de la dependencia; participa en la coordinación administrativa de instituciones del sector público. Participa en la formulación de planes y programas a desarrollarse con las Gobernaciones departamentales; analiza las solicitudes de asesoría y apoyo que se presentan las gobernaciones; prepara los programas específicos de acción y establece el tipo de asistencia a proporcionar; programa y participa en los eventos de capacitación al personal.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, seis meses de experiencia como Profesional I en la misma especialidad y ser colegiado activo.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, un año de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto y ser colegiado activo.

Encargado del Departamento de Fomento y Promoción de la Interculturalidad

Responsable de visibilizar e incrementar el criterio cultural y la implementación de metodología cultural en el ámbito nacional, utilizando estrategias innovadoras y persuasivas con el fin de incrementar las redes de comunicación en medios sociales, revitalizando acciones que promuevan el mutuo conocimiento y respeto a la diversidad cultural y lingüística como fuente de riqueza social, cultural y nacional.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Investigación Sociocultural

Es encargado de generar, fortalecer y mantener estudios de investigación en el ámbito social y cultural que permitan dar a conocer y difundir información cultural actualizada al alcance de la población que así lo necesite. Asimismo crear vínculos con centros de estudios nacionales, universidades con el fin de fortalecer la información cultural existente, también brindando acompañamiento y asesoría técnica en proyectos de investigación.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Encargado del Departamento de Recursos para el Desarrollo

Se encarga de generar los espacios de convivencia intercultural entre las comunidades, entidades estatales y sociedad civil. Con el objeto de propiciar la participación ciudadana en espacios públicos y privados, en todos los medios posibles a nivel nacional.

Especificaciones del puesto

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y seis meses de experiencia como Jefe Técnico Profesional I en la especialidad que el puesto requiera, que incluya supervisión de personal.

Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al quinto semestre de una carrera universitaria afín al puesto y un año de experiencia en tareas relacionadas con el mismo, que incluya supervisión de personal.

Director Técnico de Fortalecimiento de la Identidad Cultural

Es el responsable de la Dirección técnica de Fortalecimiento de la Identidad Cultural y tiene como objetivo contribuir a la promoción, capacitación, fortalecimiento e impulso de actividades relacionadas con el turismo comunitario, senderos turísticos, identidad cultural y las industrias artesanales y artísticas, a nivel local, regional, nacional e internacional.

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de maestría afín al puesto, seis años de experiencia en el cargo directivo, colegiado activo.

Director de Administración y Finanzas

El puesto es de carácter administrativo que tiene como función principal diseñar y definir las políticas y estrategias que se han de ejecutar en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas que por su jerarquía es considerada de mediana magnitud, así como asesorar la autoridades nominadoras del Ministerio de Cultura y Deportes, en asuntos de su competencia.

Especificaciones del puesto

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el puesto requiera, de preferencia título de una maestría afín al puesto, cinco años de experiencia en cargos directivos y ser colegiado activo.

Enlace Administrativo Financiero

Atender de forma amable y cordial a visitantes y colaboradores de este Ministerio y Redactar oficios, circulares, memorandos y otros documentos solicitados para el buen funcionamiento de la Dirección de Administración y Finanzas.

Especificaciones del puesto

Secretaria Bilingüe o carrera a fin. Un año de experiencia en el puesto.

Jefe Administrativo

Planificar, dirigir, organizar, actividades relacionadas a funcionamiento de la Dirección; Ley de compras y contrataciones del Estado; procesos de cotización.

Especificaciones del puesto

Licenciatura en Ciencias Económicas o carrera afín al puesto. Tres años de experiencia en puesto similar.

Asistente Administrativo

Asistir a la Sección de Servicios Generales.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. 1 año de experiencia.

Encargado de Compras

Realizar actividades para gestionar las compras y desarrollar funciones necesarias para dar cumplimiento a las solicitudes realizadas.

Especificaciones del puesto

Contar con título de nivel medio y estudios universitarios en carrera afín al puesto. Un año realizando procesos de compras.

Auxiliar de Compras

Dar apoyo en procesos de adquisiciones de bienes, servicios o suministros para satisfacer las necesidades de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. 1 año de experiencia.

Encargado de Almacén

Profesional Administrativo I / Encargado de Almacén.

Especificaciones del puesto

Contar con título de nivel medio y estudios universitarios en carrera afín al puesto. Experiencia en área contable, financiera y Administrativa.

Asistente de Almacén

Dar apoyo en las actividades de la Sección de Almacén.

Especificaciones del puesto

Contar con título de nivel medio y estudios universitarios en carrera afín al puesto. Experiencia en Área Administrativa.

Jefe Financiero

Controlar y verificar el cumplimiento de las operaciones financieras y presupuestarias realizadas en el departamento Financiero por las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería e inventarios, y la normativa aplicable a los procesos financieros y presupuestarios dictados por los órganos rectores de la materia.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. Estudios Universitarios en Ciencias Económicas o carrera afín al puesto.

Encargado de Presupuesto

Formular, ejecutar, modificar, reprogramar y controlar el presupuesto asignado en el ejercicio fiscal anual.

Especificaciones del puesto

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. Dos años de experiencia en el área de presupuesto, formulación y ejecución de presupuesto por programa y presupuesto por resultados.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. Estudios Universitarios en Ciencias Económicas o carrera afín al puesto. Experiencia en el área y manejo de presupuesto, conocimiento en el manejo de los sistema de SIGES y SICOIN, conocimientos en la elaboración del anteproyecto y multianual, conocimientos en bases legales y base fiscales.

Encargado de Tesorería

Es un puesto encargado Manejo, control y operar los Fondos asignados a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas a través del Fondo Rotativo Interno en SICOIN *WEB*.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. Estudios Universitarios en Ciencias Económicas o carrera afín al puesto. Dos años de experiencia en puestos similares.

Auxiliar de Tesorería

Manejo y control de la Caja Chica, brindar apoyo al Encargado del área Tesorería en el manejo de Fondos asignados a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Especificaciones del puesto

Contar con título de nivel medio y 4 semestres de carrera universitaria afín al puesto. Conocimiento en Administración Pública, Leyes e impuestos.

Encargado de Contabilidad

Análisis, control y archiva expediente que se genera por acreditamiento en el sistema SIGES y SICOIN *WEB* de los recursos financieros asignados a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas para su ejecución de programas y proyectos que tiene bajo su responsabilidad.

Especificaciones del puesto

Título de nivel medio afín al puesto. Estudios Universitarios en Ciencias Económicas o carrera afín al puesto. 1 año de experiencia en área contable, conocimientos de la Administración Pública, impuestos fiscales, sistema de SICOIN, SIGES, GUATENOMINAS y GUATECOMPRAS

Encargado de Inventarios

Puesto encargado de realizar los procedimientos de Inventarios y llevar el control de las alzar, bajas, asignaciones, traslados, transferencias de los bienes propiedad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Especificaciones del puesto

Contar con título de nivel medio afín al puesto. Experiencia en puestos similares, y conocimiento en Administración pública.

El perfil de los puestos de toda la Dirección de Desarrollo Cultural coincide con las personas contratadas en los mismos ya que al momento de ser seleccionadas por un analista de Recursos Humanos, se envía el expediente a la oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), es la institución que avala si el perfil del profesional se adecúa o no a los requisitos del puesto.

Es importante que estos requisitos se cumplan a cabalidad para que no existan obstáculos en los procesos, además se recomienda que los colaboradores se capaciten constantemente para estar actualizados en sus áreas de trabajo.

Capítulo II

Fundamento Epistemológico

El propósito es aportar sustento teórico a la investigación y que permita abordar el problema de manera coordinada y coherente.

2.1. Teoría funcionalista

Esta teoría de la década de 1930 ayuda para poder comprender la estructura social y por ende la participación de los individuos en ella. En la institución los colaboradores interactúan entre sí para alcanzar objetivos en común. Su característica principal es el utilitarismo para mantener un orden en la sociedad y las instituciones que son macro sociedades.

Laswell (1935) en su paradigma se basa en cinco preguntas ¿Quién dice qué?, ¿Qué dice?, ¿En qué canal?, ¿A quién lo dice? Y ¿Con qué efecto? en la cual menciona que los medios de comunicación son emisores de la información con el objetivo de modificar acciones o persuadir a los receptores.

En la institución existen algunas conductas que se deben modificar para logran metas trazadas y crear una armonización para las relaciones que se forman para con los públicos internos y externos de la institución.

Esta teoría se puede complementar con la de Relaciones Humanas de la Escuela Humanística para ser integrales, solidarios y obtener una producción eficaz y eficiente. Con ellos se obtendrán colaboradores motivados a cumplir con sus objetivos.

2.2. Teoría de Relaciones Humanas

Conocida también como Escuela Humanística de la administración, uno de sus grandes precursores fue Elton Mayo quien realizaba estudios en diferentes organizaciones que presentaban problemas de rotación del personal, baja producción en metas fue incluyendo diferentes motivaciones escogidas por los trabajadores y esto inició el espíritu de solidaridad en el equipo y elevó la producción de las metas. Cárcamo (1968) menciona al respecto “Las motivaciones emocionales están fuertemente ligadas con las motivaciones intelectuales... es por eso que los incentivos en el trabajo juegan un gran papel en las relaciones humanas” (p.22)

El trabajador debe sentirse útil y creer fielmente que su trabajo es una pieza clave para que las actividades de la institución sean exitosas, esto se consigue con un buen trabajo en grupo para tener mejores resultados como lo indica Chiavenato (2004) “El ser humano en una actividad laboral no actúa como un ente aislado, sino de forma grupal” (p. 45)

Las instituciones deben de reconocer el trabajo de sus colaboradores para que ellos se sientan identificados con ellos y se labore en un ambiente sano y con actitudes positivas e incentivar el trabajo en grupo.

La teoría de relaciones humanas va concatenada a la de desarrollo organizacional aportando ideas para contrarrestar los cambios continuos en las organizaciones capacitando al personal y desarrollando las habilidades encontradas en ellos, Argyris (1990) menciona una frase donde resume el desarrollo organizacional “Vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humanos”(p.14)

Se debe recalcar que todo trabajo debe ser en forma grupal e ir incentivando a creer en la misión, visión, valores, y principios de la empresa para ir fortaleciendo la identificación con la institución y la comunicación interna y externa, la transformación inicia desde adentro.

2.3. Comunicación organizacional

La comunicación es el intercambio de información de un emisor a un receptor que abarca un todo. En las instituciones la comunicación es importante y se da en base a las relaciones humanas, con ella se tiene el control, motivación, expresión emocional y la información que manejan todos los colaboradores.

La Comunicación Organizacional para (Castro, 2012) es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

En las organizaciones existen procesos de intercambios de mensajes entre emisores y receptores, estos mensajes pueden ser internos y externos, a esta comunicación se le llama comunicación organizacional. Fernández Collado (2002) la define como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio” (p.87); o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En el proceso de la comunicación también existen las barreras o el ruido lo cual lleva a complicaciones y distorsiones en cualquier punto de ella ya sea interna, externa o en cualquiera de las jerarquías de la institución como: una voz baja o muy fuerte, gestos o ademanes.

La comunicación puede ser oral, escrita, no verbal y comunicación electrónica, en ellas podemos dejar plasmados nuestros pensamientos y sentimientos. Para saber qué comunicación será la más apta debemos conocer a que público nos dirigimos.

La comunicación escrita queda plasmada en papel cuando es de carácter administrativo-formal aunque actualmente se usan mucho los medios electrónicos, lo cual significa que su

utilizan grandes cantidades, lo cual es visto como gasto de recursos. Cuando son correos electrónicos se coloca el mensaje Imprimir únicamente si es de gran importancia, cuidemos el medio ambiente.

La comunicación oral tiene una interacción personalizada ya que es inmediata, frente a frente, en reuniones, vía telefónica, entre otras, una de las características de esta comunicación es el tono de las palabras.

La comunicación no verbal es muy interesante, porque es saber ver, leer y entender expresiones corporales, movimiento de manos, pies, rostro, muchas veces comunicamos lo contrario a lo que estamos diciendo, ésta acompaña a la comunicación oral.

En la comunicación electrónica existe una interacción mucho más rápida y se esperan las respuestas con la misma velocidad que uno envía los mensajes, la reducción de tiempo de envío de oficios, memos, entre otros es bastante significativa. En la actualidad se utiliza el correo electrónico para enviar o solicitar información de las instituciones, envío de mensajes y *whats App* a los teléfonos de los colaboradores convirtiéndolo como una herramienta de trabajo permanente, no importando el día, la hora ni el lugar.

2.4. Tipos de comunicación organizacional

2.4.1. Comunicación Formal

Esta comunicación es de carácter administrativo-formal, relacionados con la jerarquía de la institución, se utiliza la documentación oficial, es para aspectos laborales únicamente, con un proceso burocrático.

Existen protocolos, manuales, reglamentos que deben seguir los colaboradores de las instituciones. Se suele utilizar teléfonos, celulares, circulares, oficios, informes, reuniones, memorándum.

2.4.2. Comunicación Informal

Esta comunicación es la más complicada ya que surge de los mismos empleados y su difusión es muy rápida, sin canales preestablecidos, lo cual es contraproducente en casos que sean informaciones sesgadas o rumores.

Estos tipos de comunicación se pueden observar tanto en comunicación interna y externa.

2.4.3. Comunicación Externa

Mediante la comunicación externa se transforman los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos.

Todas las instituciones públicas tienen como público general la comunidad nacional, la cual está conformada por todos los habitantes de la nación en donde se localice la institución. También la institución tiene como público general a la comunidad internacional, la cual se integra por todos los demás países. Hay que tomar en cuenta que existen diferentes tipos de comunicación externa como la estratégica, operativa, notoriedad.

Canales que se puede observar en esta comunicación son notas de prensa, artículos, ruedas de prensa, campañas publicitarias, audiovisuales como los spots de T.V., cuñas radiales, difusión de estadísticas, premios, promociones, boletines. Además de:

- Conferencias de Prensa: Son dirigidas por algún dirigente de la institución, donde se transfiere información de interés general.
- Revistas: Se propicia la participación activa de todas las actividades, se plasma la realidad de la organización.
- Periódicos: encierra el área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

- Comunicados de Prensa: eficaz para reducir los gastos de contratación de publicidad, se diseña con finalidad de captar la atención de los medios ser concreto.

2.4.4. Comunicación Interna

Es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios según (Andrade, 2010)

Esta comunicación es indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, está dirigida al ámbito interno (colaboradores, direcciones, públicos internos en general) “El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas” (Ruiz, 2010, p. 193)

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los colaboradores conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Para Capriotti (2008). La comunicación interna significa hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir y comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Las ventajas de una buena comunicación interna, buenas relaciones entre la institución y los colaboradores; la información de la institución y la organización de ella estará implementándose en todo momento, motivación en los empleados y eso significará una mejora en la productividad de los productos de la institución.

Los canales que se pueden utilizar para la comunicación interna son los boletines, paneles, buzón de sugerencias, circuito cerrado de televisión, afiches, actividades *BTL*, reuniones, talleres *mailing*, intranet, *blogs*, *twitter*, *Facebook*, manual de identidad corporativa, manual de bienvenida, revista interna, tabloneros de anuncios, folletos, trifolios, oficios, documentos oficiales en general, entre otros.

2.4.5. Comunicación descendente

Se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en las jerarquías de la organización, los colaboradores para dar un orden a las tareas asignadas y organizar la institución.

Las autoridades máximas deben tener un flujo de comunicación adecuada con sus colaboradores y no retener información, si llega segmentada y filtrada puede ser que los empleados unan todas las partes de la información y esté errónea, ahí inician los rumores. Y las molestias entre ellos crecen y en tiempos de crisis esto afectará doblemente porque no se sentirán identificados con la empresa.

Para tener una balanza en esta comunicación las autoridades deben trasladar mensajes positivos a los trabajadores sobre su quehacer en la institución, asimismo se puede realizar una retroalimentación para mejorar deficiencias.

Algunos de los canales de esta comunicación se pueden ser publicaciones internas, eventos internos, reuniones, tabloneros, video-conferencias, cartas, memorándums, correo electrónico, intranet, programas de reciclaje, sesión puertas abiertas, desarrollo profesional, redes sociales.

2.4.6. Comunicación ascendente

Esta comunicación va de los niveles inferiores a las autoridades máximas. Es la manera de cómo los jefes se enteran de lo que ocurre en la institución. Los colaboradores dan

opiniones, muestran sus planes y lo más importante se sienten parte de la institución por su participación en la comunicación con los jefes. Con esta comunicación se puede buscar soluciones a problemas encontrados, se tiene dos puntos de vista de alguna problemática.

Algunos canales que se pueden utilizar en esta comunicación son buzón de sugerencias, visitas en el área de trabajo, círculos de calidad, grupos de mejoras, encuestas de clima organizacional, reuniones aleatorias con la dirección, blog corporativo interno, portal del empleado.

2.4.7. Comunicación horizontal

Es la comunicación que se da entre los colaboradores del mismo equipo jerárquico y sus iguales de otras direcciones para compartir información, coordinar trabajos y resolver cualquier fallo y existe la retroalimentación en ella y es indispensable que la comunicación sea fluida.

Para la comunicación horizontal se pueden detectar los canales como informes, correo interno, memorándums, revista, comisiones, reuniones, equipos de trabajo, entre otros.

2.4.8. Comunicación circular

La comunicación circular se da solamente en grupos pequeños y funciona mejor ya que están formados por afinidad y buscan las fortalezas de cada persona para dedicarse a ellas y dividirse el trabajo y hacerlo en equipo, acá es donde la retroalimentación sirve para que el equipo se sienta motivado y la productividad se eleve, es Recíproca entre las personas e influyen en la conducta de la otra persona. (Universidad Autónoma de Yucatán, 2015)

En esta comunicación se articulan las actividades laborales a través del trabajo en equipo, donde sobresale la interacción, colaboración y solidaridad con un mismo fin, según (Acosta, 2011) el trabajo colectivo y coordinado es donde los participantes intercambian sus experiencias, respetan funciones.

Capítulo III

Metodología Aplicada

En el presente apartado se describe puntos básicos y claves para el desarrollo de la investigación, que permite el proceso del estudio determinar causas y factores que admiten derivar en conclusiones y recomendaciones respecto a la situación de la comunicación interna y externa de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.

3.1. Planteamiento del problema

La comunicación es un proceso importante entre los individuos, es como se relacionan entre sí y está formada por diferentes clases de símbolos, ya sea hablado, escrito, gestual, entre otros, para que la comunicación sea eficaz se deben utilizar los instrumentos y herramientas adecuadas para facilitar la interacción entre las personas.

En la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se cuenta con 123 colaboradores y manejan información de las actividades que realizan, en su mayoría no comparten la información ni antes ni después, lo que se supone podría constituirse en una falla del proceso comunicacional.

Por otra parte no tener una comunicación formal, fluida y transparente con los equipos de trabajo en la institución o la ausencia de la comunicación crea incertidumbre y/o tensión lo cual lleva a que los subalternos se comuniquen de manera informal, compartiendo información segmentada o con “me contaron”, o “escuché que”.

Los rumores o chismes pueden ser fatales para la productividad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ya que afectan anímicamente a los colaboradores afectando no solo el trabajo sino la información e imagen de la institución.

Los escenarios mencionados con antelación llevan a plantear la siguiente pregunta a investigar ¿Es adecuado y pertinente el proceso de comunicación interno y externo, en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes?

3.2. Justificación

El impacto social que tiene la cultura en Guatemala es inmenso, ya que salvaguarda, promociona, preserva y rescata todo patrimonio tangible e intangible de las cuatro culturas que cohabitan en el país y es un tema que a todos los guatemaltecos concierne, recordando que toda actitud humana es un producto cultural.

En el Ministerio de Cultura y Deportes se promueve el slogan “Cultural, motor del desarrollo integral” lo cual viene a ser reforzada por Romero (2005) al afirmar “Las tradiciones y las costumbres no tienen por qué ser interpretadas necesariamente como garantías de estabilidad cultural, sino que pueden ser pensadas como normas para marchar hacia el futuro... es allí donde podría encontrarse tanto los estudiosos de la cultura como los promotores del desarrollo” (p. 25)

Gracias al trabajo de los gestores y promotores culturales los temas sobre cultura guatemalteca han tomado relevancia en todos los departamentos en los últimos tiempos, están creando y desarrollando proyectos culturales a mediano y largo plazo realizando todos los elementos de identidad de sus comunidades conformadas tanto de lo espiritual, gastronómico, musical, indumentaria, fiestas patronales, danzas, idioma, literatura, medicina tradicional, saberes ancestrales y apoyando a las Municipalidades departamentales a realizar Políticas Culturales Municipales, esto ha llevado que las

asignaciones de las actividades incrementen para una persona lo que permite que dejen de lado los procedimientos institucionales y se instale la comunicación informal entre los colaboradores.

El gran desafío es hacer ver la suma importancia una buena comunicación organizacional para que todos los colaboradores sigan las mismas líneas de información, se sientan identificados con la institución y que la productividad no se vea afectada por su estado anímico por la falta de información, motivación y liderazgo. El saber transmitir la información desde la Dirección General a directores técnicos y ellos a sus subalternos es indispensable para el desarrollo de las actividades ya que el resultado será alcanzar todas las metas trazadas con gran éxito. Para ellos se debe desarrollar instrumentos eficaces.

Cabe mencionar que la comunicación externa también es muy valiosa para preservar la cultura por medio de fotografías, filmaciones, grabaciones sonoras, oralidad, entre otros ya que la cultura inmaterial cobra vida cada vez que se reproducen, por los medios audiovisuales y herramientas adecuadas con los que cuenta la institución.

Lo anterior motiva a realizar un diagnóstico de comunicación interna y externa en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, los resultados serán útiles para fortalecer la comunicación organizacional en esta Dirección General.

3.3. Objetivos

Objetivo General

Describir el funcionamiento de la comunicación interna y externa dentro de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Objetivos Específicos

Objetivo comunicación interna

Identificar qué elementos de comunicación interna manejan en la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Determinar si la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas utiliza los canales idóneos de comunicación interna.

Objetivo comunicación externa

Identificar qué medios de comunicación externa utiliza la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas con sus grupos de interés.

Determinar la eficiencia de los medios de comunicación externa utilizados por la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

3.4. Tipo de investigación

Este estudio será descriptivo porque registra, analiza e interpreta la situación actual, la composición o procesos de los fenómenos comunicacionales (Tamayo, 1987). que se dan en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas. Con enfoque mixto ya que será cualitativo ya que se apoya en describir de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan y cuantitativo usa la recolección de datos y el análisis estadístico.

3.5. Técnicas

Las técnicas que se utilizarán:

- Recopilación bibliográfica y documental en temas sobre comunicación. El para documentar conceptos y teorías para sustentar el diagnóstico y sus resultados.
- Entrevistas realizadas a los Directores Técnicos y Directora General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas. Con el objetivo de obtener información directa e identificar la problemática comunicacional actual. Para comunicación externa
- Observación en cada oficina de las Direcciones técnicas, delegaciones y oficinas administrativas para realizar descripción de comunicación interna. Para comunicación interna.
- Reuniones con los equipos de las Direcciones Técnicas y Dirección General dos veces al mes. La primera reunión para exponer las debilidades y fortalezas que ellos observan de la comunicación interna y externa de la Dirección General. La segunda reunión para evaluar el proceso de mejoramiento de los resultados de la primera reunión. Para las dos comunicaciones.
- Reuniones con los Directores técnicos y Directora General los lunes a las 14:00 horas para obtener datos sobre comunicación. Para comunicación interna y externa.
- Encuestas impresas a los colaboradores en la oficina y digital a los promotores y gestores culturales que se encuentran en los diferentes departamentos, se realizó 123 encuestas, totalidad de los colaboradores. Para comunicación interna y externa.
- FODA a la Dirección general. Para enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la comunicación interna y externa.

3.6. Instrumentos

- Fichas de observación.
- Cuestionario de entrevistas.

- Cuestionario de encuestas.
- Fichas bibliográficas

Para validar el contenido de los instrumentos se obtendrá mediante opiniones de expertos. Además se utilizará la validez de constructo que se basa en medirlo con la teoría.

3.7. Universo

Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.

3.8. Muestra

La conforman colaboradores de esta Dirección General. Las fuentes principales serán los Directores técnicos y la Directora General de la Dirección y las fuentes secundarias serán los técnicos, administrativos, promotores y gestores de la Dirección.

3.9. Análisis de información

Este análisis iniciará obteniendo la información en base a las entrevistas, observación, encuestas, FODA. Seguidamente los datos recabados se transcriben y se ordena en categorías en ideas similares o segmentos relacionados a las preguntas de la entrevista, encuesta, entre otros. Finalmente los datos se redactan con una explicación integrada de la información para elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

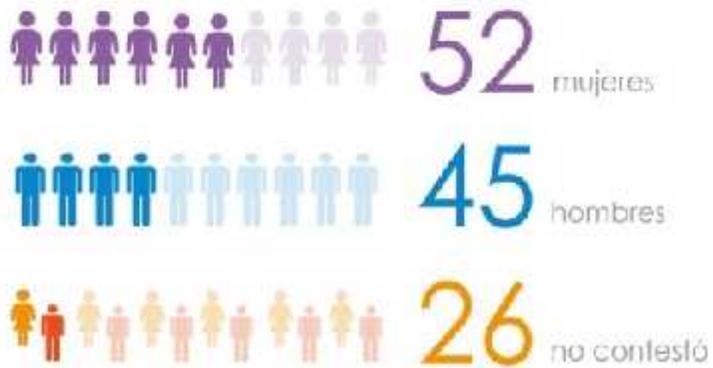
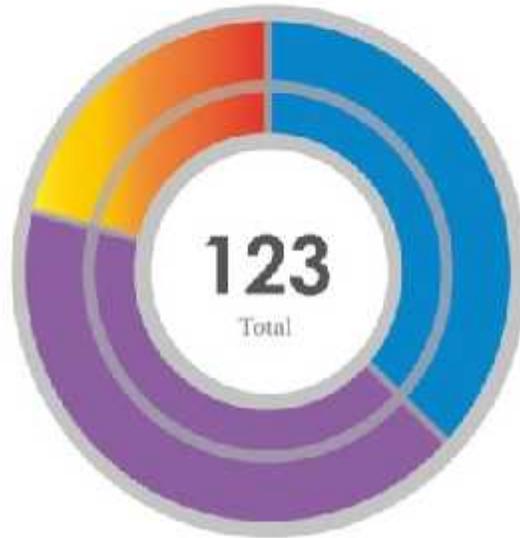
Capítulo IV

Diagnóstico Comunicacional

Realizar un diagnóstico de comunicación interna y externa es un paso importante para la institución objeto de estudio y así poder detectar sus características en el sistema de comunicación, cómo se relacionan entre los colaboradores, sus necesidades, falencias en las acciones que se desarrollan para comunicar, qué herramientas utilizan.

Para este trabajo se encuestó a 123 colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, se puede observar que 52 mujeres la respondieron, 45 hombres, tres no contestaron esa pregunta y 23 personas no llenaron las encuestas por el exceso de trabajo con el que contaban en el momento.

Encuestados



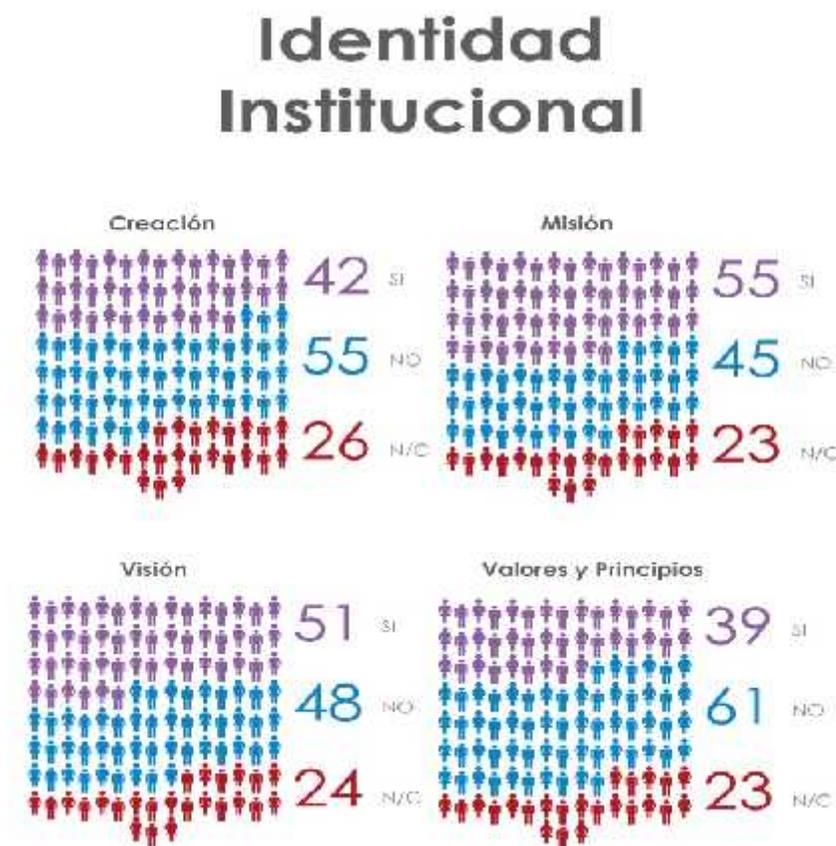
Fuente: Elaboración propia

4.1. Análisis comunicación interna

Para Capriotti (2008) la comunicación interna significa hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir y comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Como base debemos de saber si los colaboradores conocen la misión, visión, valores y principios de la institución en la que trabajan, las encuestas demuestran que la mayoría no sabe la fecha de creación de la Dirección General ni los valores y principios, los resultados mencionan que si conocen la misión y visión sin embargo al preguntarles sobre el tema no supieron responder, lo cual nos llevó a detectar que no saben esa información.

Infografía 2



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Comunicación Horizontal

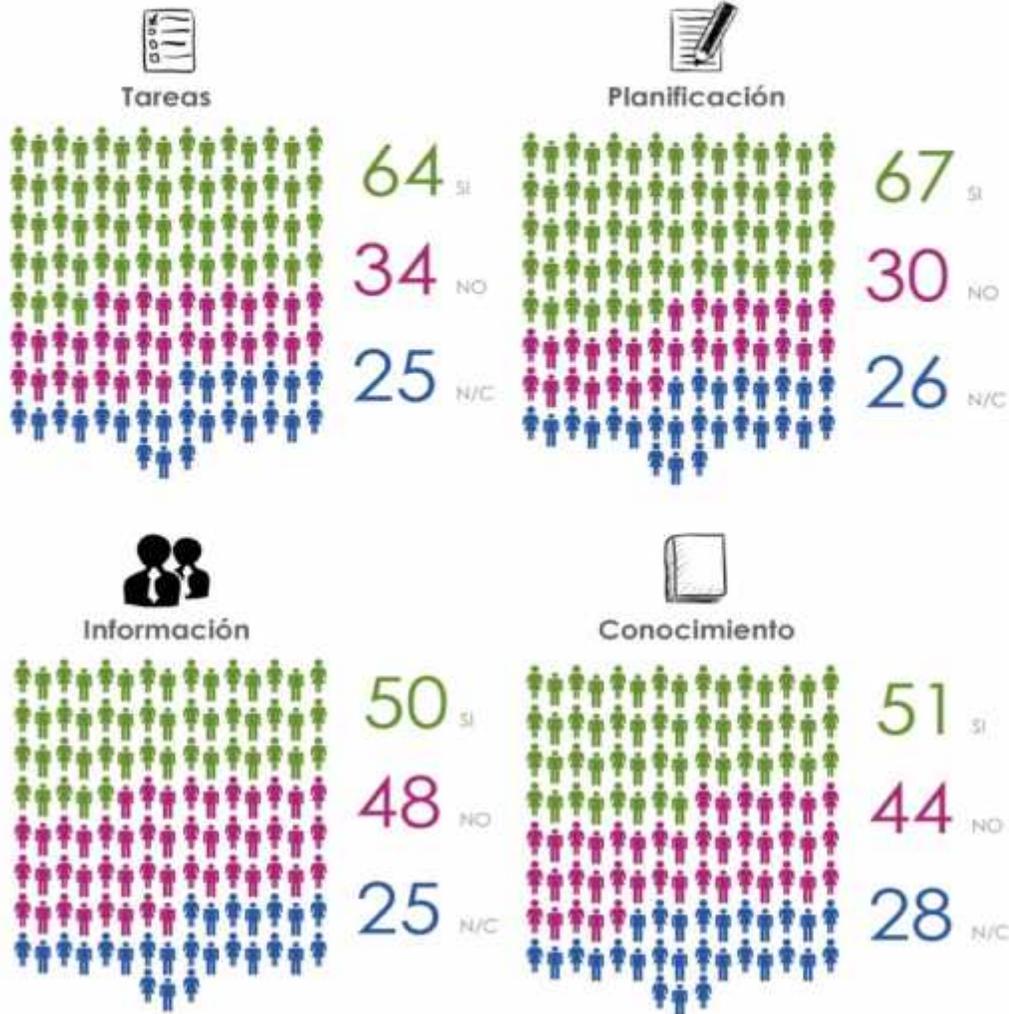
En la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se practica la comunicación horizontal entre direcciones técnicas, dirección administrativa y delegaciones, hay actividades que necesitan el complemento de otras direcciones o algunos apoyos puntuales respecto a los temas tratados en ellas, la comunicación entre las jefaturas o directores técnicos se puede dar en cualquier momento ya que son accesibles y están en un mismo nivel de jerarquía, “Jefes y subalternos de los distintos departamentos deben tener cierta flexibilidad para comunicarse unos con otros” (Morán 2003, p.15) .

En la observación realizada durante dos semanas se detectó en ocasiones se complica esta comunicación por la cantidad de trabajo que cuentan algunos colaboradores, se encuentran mucho tiempo en comisiones fuera de la ciudad capital, no hay acceso fácil de internet o señal de teléfono e imposibilita una comunicación fluida o inmediata.

Las encuestas evidencian que la comunicación a través de reuniones semanales en cada dirección técnica le aporta la información necesaria a los colaboradores para poder planificar bien sus actividades y asignar tareas al personal de apoyo.

Asimismo los cuatro directores técnicos tienen reuniones una o dos veces por semana para unificar agendas de actividades o solicitar apoyo mutuo y es ahí donde hacen de conocimiento a las otras direcciones las actividades venideras que cada uno de ellos dirige. Sin embargo las encuestas demuestran que la mayoría de encuestados no conoce las actividades de las demás direcciones técnicas ni a los directores técnicos.

Comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia

Direcciones Técnicas



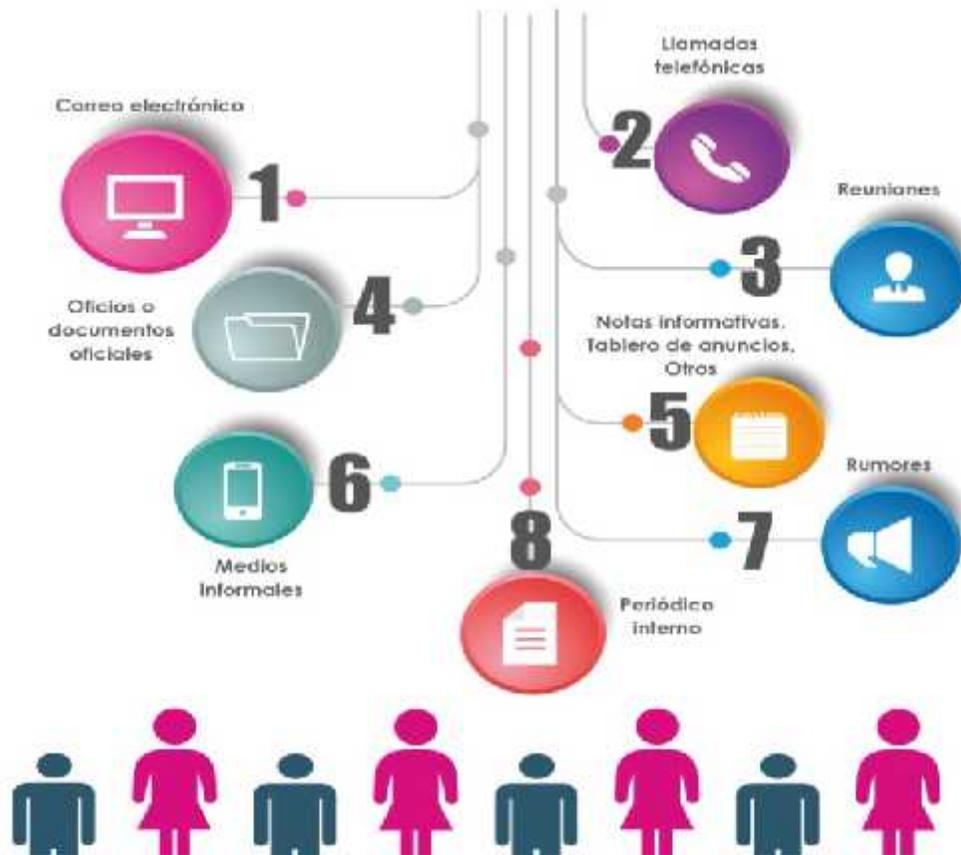
Fuente: Elaboración propia

Los medios de comunicación utilizada por la Dirección General según las encuestas en primer lugar está el correo electrónico, éste no es el institucional, los colaboradores se quejan que es muy lento, no tiene chat, cuesta enviar imágenes, es más rápido el correo de

Gmail que es el que utilizan; segundo lugar llamadas telefónicas, los colaboradores salen mucho de comisiones y es el medio más fácil de comunicación en esos casos; las reuniones se encuentran en el tercer lugar.

En un Estado burocrático todo debe estar respaldado con oficios o documentación oficial, así que estos están en el cuarto lugar, el quinto lugar lo ocupa las notas informativas, tablero de anuncios que se encuentra afuera de la oficina de recursos humanos la cual solo los colaboradores renglón 021 lo ve todos los días por el marcaje; otros que incluye mensajes a celulares y *whats app*, los medios informales se encuentra en el sexto lugar, en la observación se pudo escuchar que los rumores se dan mucho en esta dirección para poder congraciarse con las autoridades de turno, aunque en esta encuesta los resultados los colocan en el séptimo lugar.

Medios de Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Un dato curioso que arrojó esta encuesta es que el octavo lugar lo ocupa el periódico interno, cuando no existe tal publicación y se investigó si en el pasado existía este medio al cual las autoridades negaron tal opción, se indagó con los encuestados y mencionaron que

marcaron esa opción pensando que los medios masivos escritos a las cuales está suscripta la Dirección General son medios internos.

4.1.2. Comunicación vertical descendente y ascendente

De la Dirección General hacia sus demás departamentos existe una comunicación vertical descendente más que la ascendente y esta última es una comunicación informal donde se recalca el “me dijeron que” o “escuché que”, como dice el autor (Álvarez, 1999) los colaboradores se encargan de difundir mensajes empleando mecanismos informales, los cuales son efectivos y contienen respuesta de los receptores.

4.1.3. Comunicación descendente

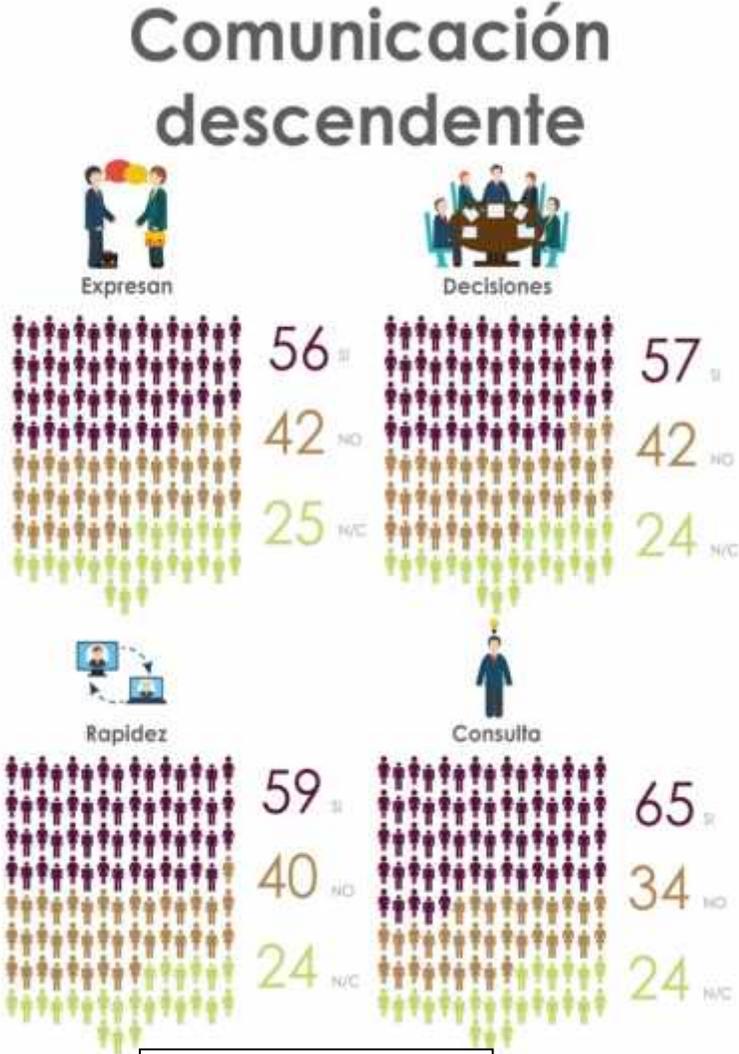
En Dirección General está definido el organigrama, lo cual marca el orden jerárquico de ésta, la comunicación descendente se da a través de reuniones convocadas por la dirección general por medio de oficios, correo electrónicos o llamadas telefónicas de emergencia, estas no están programadas en un día en específico ni horario, son por algún contratiempo en el montaje de eventos, seguimiento o evaluativas donde la Directora General marca el rumbo a tomar en ellas “Esta comunicación va desde la cúspide de la organización hacia abajo, y permite adoptar decisiones para ser convertidas en órdenes y dirigir a los empleados en sus labores” (Morán, 2003, p. 14).

La comunicación entre la Dirección y las direcciones técnicas es más fluida y ellos transmiten los mensajes de la Dirección al resto del personal volviendo la comunicación a informal porque no se obtiene de primera fuente y omiten de manera involuntaria información, lo que lleva a que el personal busque más detalles con demás compañeros armando el rompecabezas y formando rumores.

Algunos de los canales que se utiliza en esta comunicación son los eventos internos, reuniones, tablonos, memorandos, correo electrónico para que la comunicación fluya con rapidez y la mayoría menciona que si es efectiva.

En las encuestas se muestra que se expresan sin temor porque los directores técnicos son comprensivos y aceptan ideas nuevas y los dejan trabajar tomando decisiones por ellos mismos. Asimismo la comunicación es fluida porque ellos explican el porqué de las decisiones tomando en cuenta las opiniones del equipo técnico a su cargo. Lo que conlleva a tener una rapidez en la información como se puede observar en las siguientes gráficas.

Infografía 6



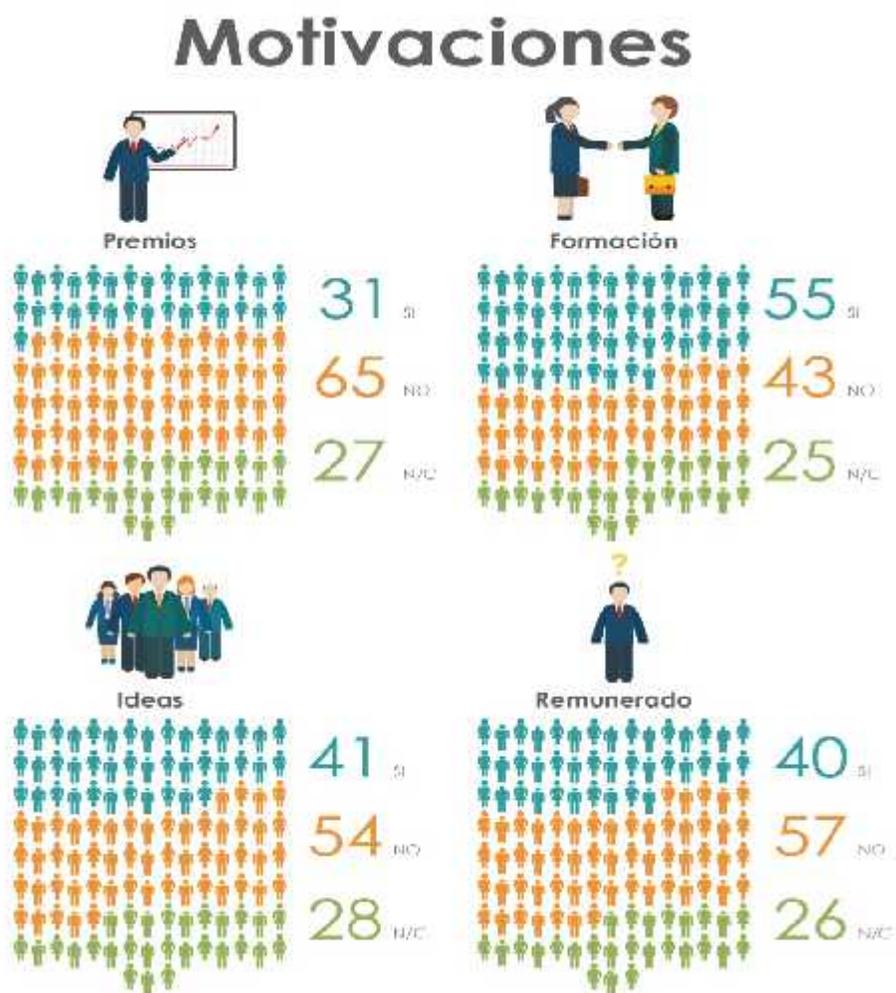
Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Comunicación ascendente

Se puede entender como “Los niveles superiores reciben información de subordinados, su desempeño y sus problemas... con el fin de saber que se puede hacer para hacer eficiente la organización y motivar a los niveles inferiores”

Es en este apartado donde los colaboradores hicieron notar que no son premiados por dar más de lo que se les pide en el trabajo, ni se valoran sus ideas, a pesar que la mayoría ya están graduados de licenciados piensan que no están bien remunerados.

Infografía 7



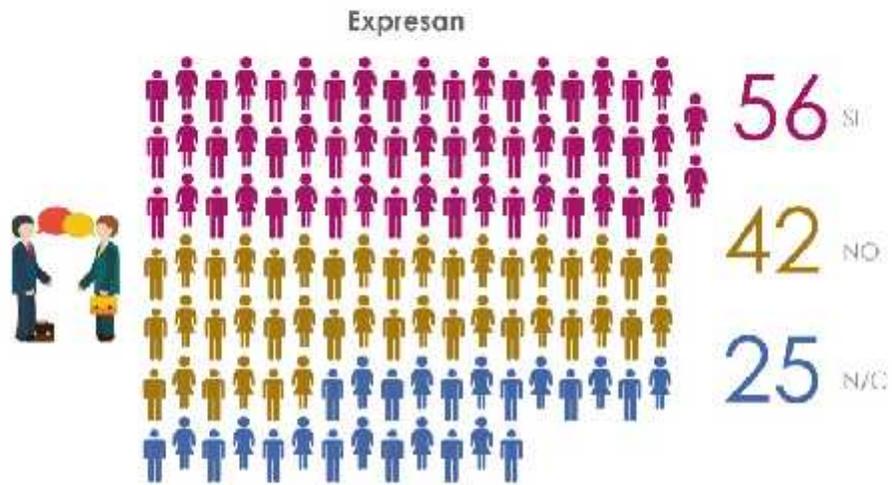
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Martínez, es así como funciona en las jefaturas y demás colaboradores en la Dirección General de Desarrollo, envían informes finales solicitados en las reuniones o al finalizar eventos para evaluación, además de las visitas que los directores técnicos o Directora General realiza a promotores, gestores culturales y jefaturas en áreas de trabajo. Así mismo son convocados a reuniones aleatorias donde son escuchados para tener conclusiones y recomendaciones a mejorar en las siguientes acciones <https://es.slideshare.net/AndresMartinez5/comunicacin-ascendente-5696960>

A pesar que en la encuesta 56 personas dicen que si se pueden expresar libremente, en una reunión con la Dirección de recursos humanos donde asistieron directores técnicos entre otros se mencionó que el mando de la dirección es por una persona autoritaria que no acepta opiniones y temen expresarse libremente por temor a ser despedidos, aunado a que algunos colaboradores no están de acuerdo que se pase por alto sus ya que ellos conocen el área y departamento donde realizan actividades, sienten que imponen su voluntad sin escuchar a los demás.

Además se quejan que si no se está de acuerdo con sus decisiones ya no se les toma en cuenta para las otras oportunidades haciendo a la persona de menos y bajando su autoestima y su motivación para seguir adelante.

Comunicación ascendente



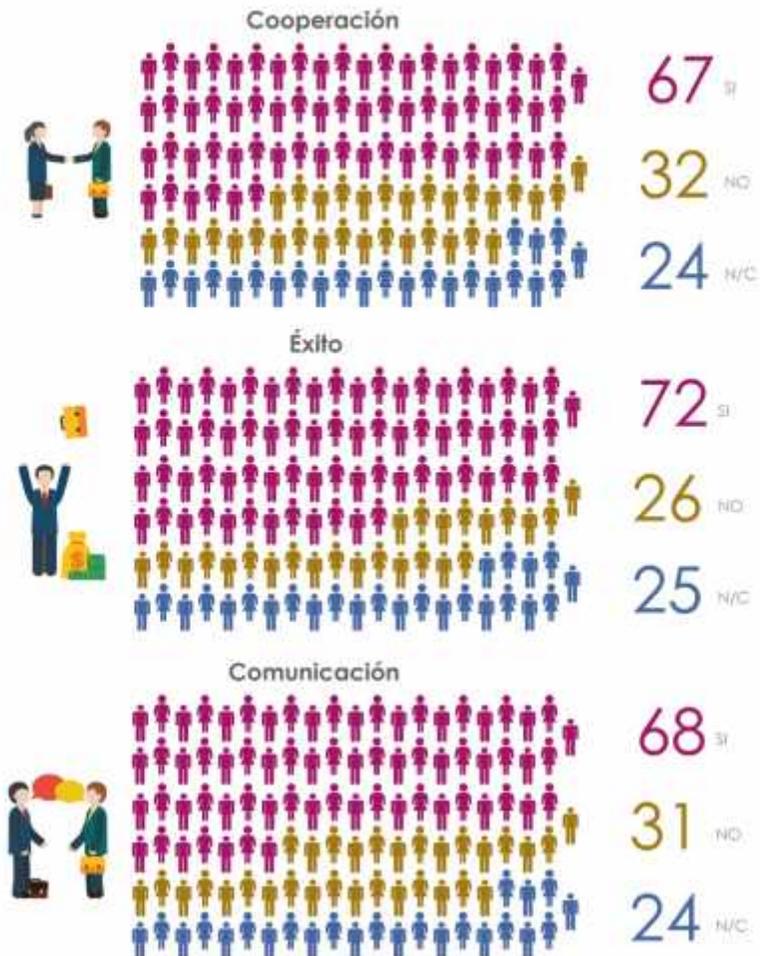
Fuente: Elaboración propia

Comunicación circular

La comunicación circular se da solamente en grupos pequeños y funciona mejor ya que están formados por afinidad y buscan las fortalezas de cada persona para dedicarse a ellas y dividirse el trabajo, acá es donde la retroalimentación sirve para que el equipo se sienta motivado y la productividad se eleve, es Recíproca entre las personas e influyen en la conducta de la otra persona. (Universidad Autónoma de Yucatán, 2015)

Infografía 9

Comunicación circular



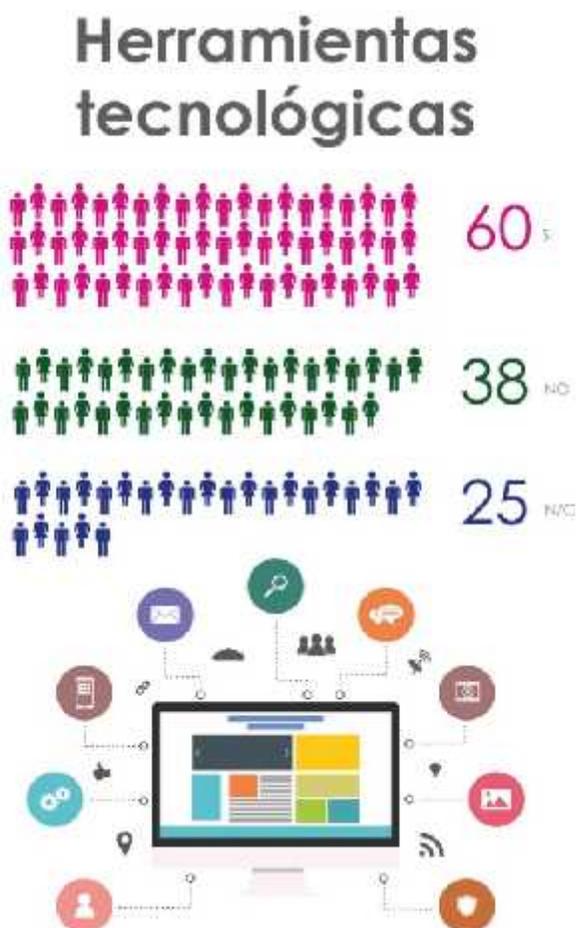
Fuente: Elaboración propia

En las respuestas que arroja la encuesta se puede observar que hay bastante cooperación entre los compañeros de la misma dirección técnica y se ve de gran manera la diferencia de los que piensan que no, también se puede ver según la encuesta que están bien comunicados con sus compañeros de oficina y gracias a ello si se sienten parte del éxito de esta Dirección, son pocos los colaboradores que no tienen ese sentimiento por ser administrativos, ser pilotos o de servicios generales.

Principales medios de comunicación interna

La pregunta base que nos lleva saber sobre los principales medios de comunicación interna de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es ¿Tiene conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten una comunicación fluida en su área de trabajo? La cual nos dio de resultado:

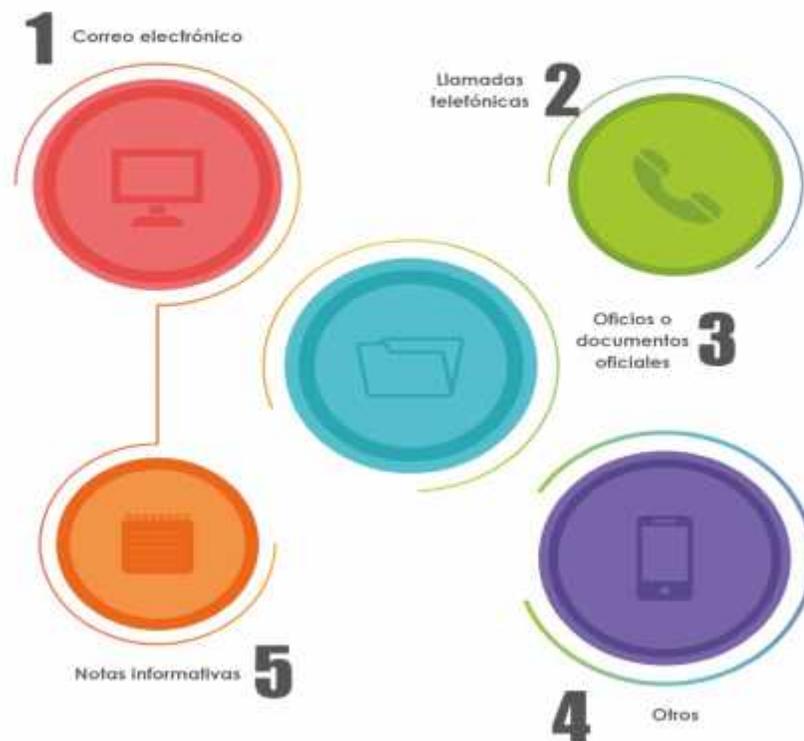
Infografía 10



La comunicación interna en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se da a través de tableros de información, afiches, reuniones, oficios, talleres a los colaboradores, *mailing*, revista interna Matiz Cultural y programa de televisión Matiz Cultural. En la encuesta realizada a los colaboradores ellos opinan que utilizan como primera opción el correo electrónico personal, segundo llamadas telefónicas, el tercero los oficios o documentos oficiales, otros (mensajes al celular y *whats App*) y en quinto lugar notas informativas.

Infografía 11

Cinco medios de comunicación interno más utilizados



Fuente: Elaboración propia

El manejo de redes y la página principal del Ministerio de Cultura y Deportes la hace directamente el *community manager*, el proceso para subir la información empieza con los delegados que redactan las notas, seguidamente el editor revisa la información, pide autorización al director y se traslada al *community manager* para subirla a las redes.

Esta página cuenta con una estructura ordenada y clara, la accesibilidad es muy fácil, la navegación se vuelve un poco tediosa ya que hay campañas de expectativas la cual cada vez que se hace *click* en cualquier información de la página aparece lo mismo pudiendo aparecer solamente una única vez al inicio de la navegación.

La información que se encuentra es de poco interés o desactualizada según el resultado de las encuestas realizadas al personal de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Comunicación en crisis

En la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas no se cuenta con una estrategia o manual de comunicación en crisis, las crisis que se han desarrollado en la dirección es por despidos injustificados y los colaboradores al retirarse inician una demanda de reinstalación, ellos siempre ganan los casos ya que el Ministerio de Cultura y Deportes se encuentra emplazado por lo que no pueden haber despidos y aun así se dan.

La Delegación de Asuntos Jurídicos ha asesorado últimamente a las autoridades informándole esos datos para que no se repita la misma situación porque afecta el presupuesto del año, como consecuencia el Plan Operativo Anual se ve afectado eliminando acciones importantes por desfinanciamiento de los renglones.

4.2. Análisis comunicación externa

Es un proceso que consiste en transmitir información o contenidos informativos desde la institución, hacia los diferentes grupos que conforman la opinión pública por medio de los medios de comunicación social. (Bartoli, 1992)

Esta información transmitida influye en la percepción de la imagen de la institución en todos los públicos externos incluyendo a los usuarios de los servicios que presta la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas y las instituciones y organizaciones internacionales con las que se coordinan acciones.

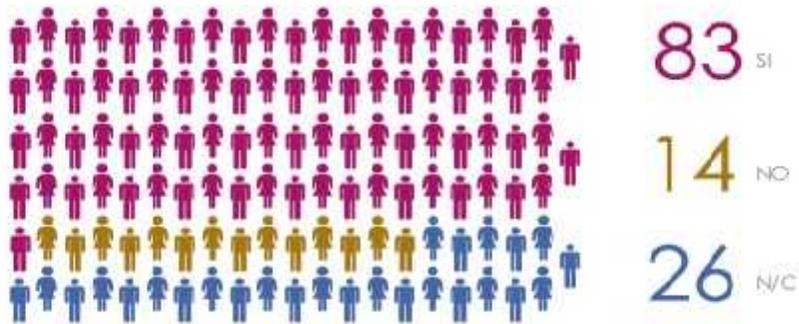
La información que genera la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se socializa a través de la página WEB del Ministerio de Cultura y Deportes www.mcd.gob.gt, revista Matiz Cultural, noticiero Matiz Cultural y las dos redes sociales *Facebook* y *twitter*, *mailing* de boletines a medios de comunicación con el objetivo de informar sobre las actividades de esta Dirección General para que sea difundida a la población en general y crear credibilidad hacia la institución.

El éxito de la comunicación externa maneja diferentes herramientas según:

- **Conferencias de Prensa:** Se transfiere información de interés general por medio de los medios de comunicación masiva. El Ministerio de Cultura y Deportes realiza conferencias de prensa de eventos sumamente relevantes con una semana de anticipación a los eventos o acontecimientos que afectan a la Institución.
- **Revistas:** Se plasman todas las actividades de la institución, en el MCD se cuenta con una revista con el nombre Matiz Cultural, últimamente ha sido digital por el costo de la impresión y se promueve por medio de la página de internet y se envía el link por correo electrónico a la base de datos con el que cuenta el director y las demás personas lo reenvían a sus conocidos.

- **Boletines:** Son publicaciones sobre eventos específicos con información detallada de los mismos, el MCD redacta por lo menos dos por día.
- **Comunicados de prensa:** Se utilizan para minimizar alguna crisis que esté a punto de salir o que ya haya salido, son notas aclaratorias en temas que puedan significar peligro de estabilidad para la institución.
- **Relaciones Públicas:** Los Delegados de Comunicación de todas las áreas mantienen una estrecha comunicación con periodistas para tener una publicidad de las actividades que se realizan en el área siguiendo las directrices de la Dirección de comunicación Social.
- **Mailing:** Los boletines o comunicados son enviados a la base de datos de los periodistas y medios de comunicación con el que cuenta la Dirección de Comunicación Social. Intrainstitucional los delegados envían la información a los colaboradores, muchos de ellos no les gusta recibir esa información y lo marcan como *spam*.
- **Redes sociales:** Son los medios de comunicaciones más actuales y han creado un *boom* en la sociedad, en ellos la institución tiene una retroalimentación inmediata, el Ministerio de Cultura y Deportes cuenta con redes sociales y desde ellas se comparten todas las actividades de la Dirección de Desarrollo.

Redes sociales



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Mapa de Públicos

Los usuarios y las instituciones son los diferentes públicos con los que la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se relaciona y realiza coordinaciones para realizar diferentes eventos en todo el país.

4.2.2. Usuarios

Los beneficiarios de los servicios de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas y sus direcciones técnicas según (Entrevista personal, 19/06/2017) son pintores, cofradías, gastrónomos, guías espirituales, talladores de madera, comadronas, músicos, escritores, poetas, personas que se dedican al tema de medicina ancestral, artistas mayas con técnicas de alfarería, arte en palma, tul, textiles, morro, organizaciones comprometidas al rescate del idioma, danza, música, gastronomía, adolescentes y mujeres de las diferentes comunidades en todo el país, entre otros.

Todos ellos reciben el beneficio de recibir talleres, seminarios, participar en ferias, concursos para fortalecer sus profesiones o darse a conocer en el caso de participar como artista invitado a las ferias; los niños que participan en el concurso del festival “Este es mi canto” se les graba un material discográfico y se apoya a los nuevos cantantes en idiomas indígenas. Estas actividades cuentan con diferentes temas como emprendimientos culturales, voluntariado cultural, saberes ancestrales; cada semana se tienen diferentes usuarios durante todo el año y dependiendo la cantidad de actividades que estén programadas en la Dirección.

4.2.3. Instituciones

Las instituciones con las que se relaciona la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas son autoridades locales de cada comunidad lingüística, Alcaldes Municipales, Policía Municipal de Tránsito -PMT-, Asociación Nacional de Emprendedores, Instituto Interétnicos, Centro de Investigación Científica, Oficinas

Municipales de la Mujer -OMM- en todos los departamentos del país, Red Nacional de Gestores de Quetzaltenango, Instituto de la Defensa Pública Penal, organizaciones no gubernamentales como cadena radial FGER, Asociación Guatemalteca de Autoridades y Alcaldes Indígenas, Asociación Pop Noj, Universidad Rafael Landívar, Instituto Nacional de Estadística, Instituto Geográfico Nacional, Instituto Guatemalteco de Turismo, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura -OEI-, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, Centro Cultural Miguel Ángel Asturias, Academia de Lenguas Mayas, Comisión Presidencial coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos, Embajadas acreditadas en el país, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos Indígenas de Guatemala -CODISRA-, Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-, Defensoría de la Mujer Indígena -DEMI-, Procuraduría de los Derechos Humanos -PDH-, Ministerio de Educación, Secretaría General de Planificación de la Presidencia, Instituto Nacional de Bosques, Comisión Nacional de Alfabetización, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Economía, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio de Agricultura, ganadería y Alimentación, Ministerio de Gobernación, Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria.

Estas instituciones tienen reuniones con la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas por lo menos cada 15 días para alguna coordinación o apoyo en actividades o reuniones, el trato con ellas es cordial ya que confluyen con los mismos objetivos. Estas coordinaciones se inician ya que cada una de estas instituciones son expertas en temas centrales de las actividades de esta Dirección, como emprendimientos, políticas, inclusión cultural en instituciones, fortalecimiento de identidad cultural, entre otros, (Entrevista personal, 19 de junio de 2017) a los directores técnicos de las cuatro direcciones.

Análisis de la identidad corporativa

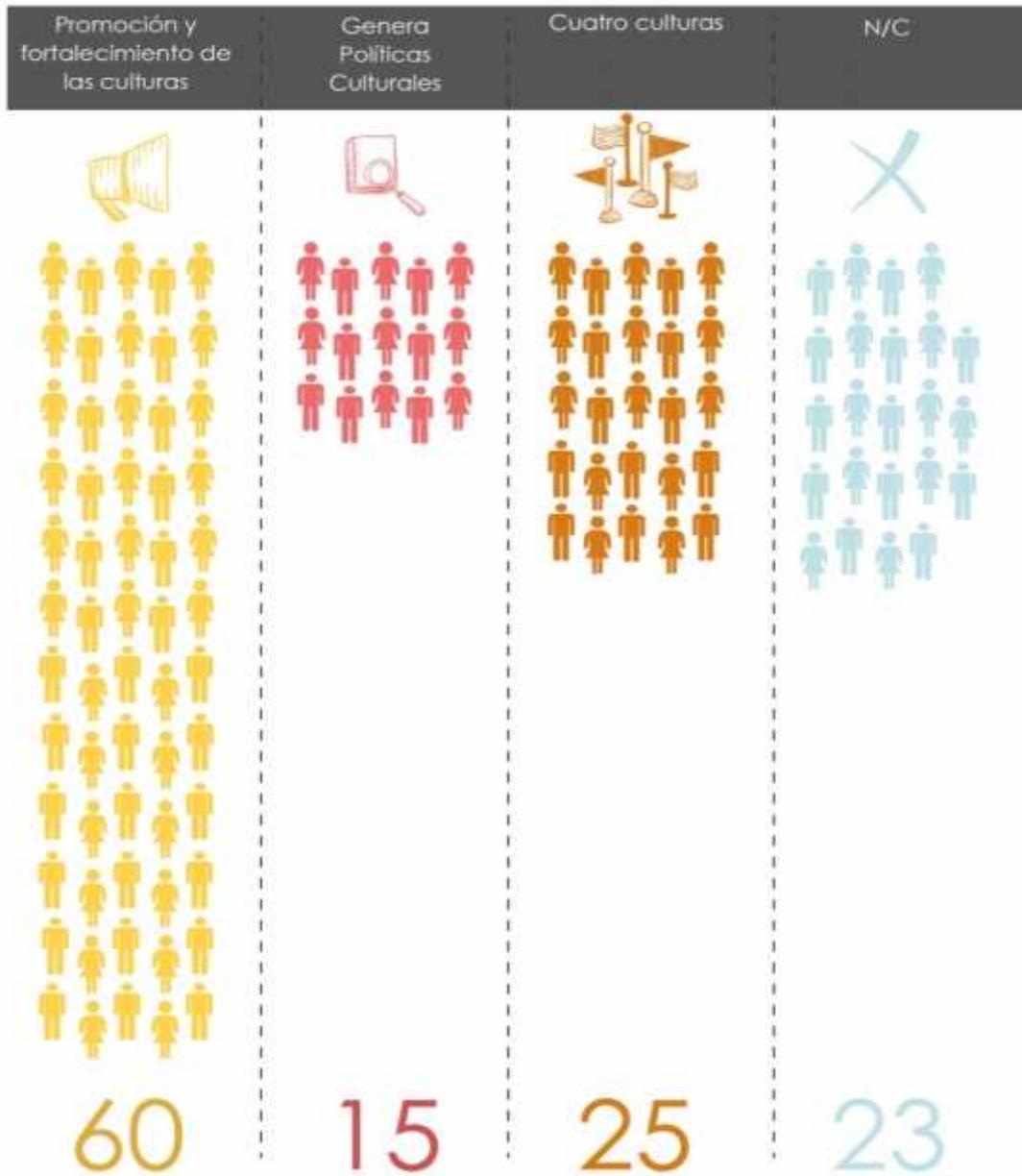
La identidad corporativa es la información general y particular de una empresa o institución, es tan importante como el nombre de las personas, son las características que hacen la diferencia de una empresa con otra, es ahí donde se marca la competencia.

Los elementos de la identidad visual “Están basados en un núcleo conceptual sobre el cual se va a apoyar toda la comunicación y tiene que ver con la manera en que la organización desea mostrarse y ser reconocida por sus públicos: vanguardista, joven, tradicional, natural, artesanal, tecnológica, dinámica, cálida, familiar, etc.”

https://rppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3babolicas-empresariales.pdf

En la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas la mayoría de colaboradores opina que la característica sobresaliente es la promoción y fortalecimiento de las cuatro culturas en Guatemala, como se ve en la gráfica.

Características



Fuente: Elaboración propia

Signos de la identidad corporativa

El signo icónico para el Ejecutivo en este período es la bandera de Guatemala y el Escudo Nacional, únicamente cambia los nombres de cada uno de ellos.

Figura 2



Logotipo Ministerio de Cultura y Deportes. *Fuente:* Página Ministerio de Cultura y Deportes.

Signos lingüísticos

Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es el nombre completo de la dirección estudiada para este proyecto, la forma abreviada es DGDCYFC, la escritura no es complicada ya que es la inicial de todas las palabras que conforman el nombre, sin embargo, la pronunciación se complica porque todas son consonantes y no tienen un sonido amigable y corto para la pronunciación, se puede buscar una acrónimo más amigable

El Ministerio de Cultura y Deportes es en signo lingüístico fácil de leer en el logotipo. Todos los logotipos de los Ministerios que conforman el gabinete de Gobierno son iguales, lo único que cambia es el signo lingüístico del nombre de cada uno de ellos.

Figura 3



Tipografía para logotipo del Ministerio de Cultura y Deportes. *Fuente:* Manual de imagen comunicación social 2016-2020.

Signos icónicos

La naturaleza de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es el fortalecimiento de las cuatro culturas que cohabitan en Guatemala, su identificación es fácil dentro del Ministerio de Cultura y Deportes ya que se dedica a temas ancestrales y su rescate, no en las artes actuales como el Ballet, Sinfónica, entre otros. No cuenta con un ícono específico de la dirección.

Figura 4



Ícono del logotipo del Ministerio de Cultura y Deportes. *Fuente:* Página Ministerio de Cultura y Deportes.

Signos Cromáticos

El logotipo del Ministerio de Cultura y Deportes cuenta con cuatro colores: dorado, celeste, azul y negro.

Descripción:

- Escudo de Guatemala color dorado.
- Banderas de Guatemala color celeste y blanco.
- Identificación de Gobierno de la República de un celeste fuerte y la tipografía Guatemala celeste.
- Una línea divisoria entre la tipografía color celeste.
- Tipografía del nombre del Ministerio de Cultura y Deportes color negro.

Figura 5



Logotipos cromáticos del Ministerio de Cultura y Deportes. *Fuente:* Manual de imagen Comunicación Social 2016-2020

Figura 6



Pantone del logotipo del Ministerio de Cultura y Deportes. *Fuente:* Manual de imagen Comunicación Social 2016-2020

Slogan

En base al Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo, se debe utilizar como slogan del Ministerio de Cultura y Deportes, en especial en el área de Desarrollo Cultural “Cultura, motor del Desarrollo Integral”

Las funciones de la identidad corporativa

“La identidad tiene dos clases de funciones, función inmediata... (Hacer conocer, reconocer y memorizar; lo cual está ligado al acto de localizar fácilmente a la empresa, sus servicios y producciones; y a los actos de preferencia), y función acumulativa, la cual contribuye en gran medida a la construcción y re impregnación mental de la imagen de la empresa en una comunidad determinada (Costa 2004 p. 26)

Función inmediata

Esta función es un poco complicada en cada Gobierno, el Presidente electo y la Secretaría de comunicación social realizan un manual de identidad institucional donde marcan los lineamientos y siempre es el mismo logotipo para los 14 Ministerios, únicamente cambia el nombre de cada uno de ellos, tiene la misma tipografía y gama cromática.

Se identifica de los demás Ministerios por las fotografías que se colocan en los artes, se utilizan personas de las cuatro culturas, instrumentos autóctonos, gastronomía ancestral, entre otros, para esta Dirección, como se puede observar en estos ejemplos de banners.

Figura 7



Fuente: Dirección de Comunicación Social

Función acumulativa

A pesar que la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas tiene nueve años de su creación no se había fijado una imagen específica para esta Dirección, desde el 2014 se han estado promoviendo cambios y se ha logrado posicionar imágenes específicas en algunos proyectos o temáticas.

Análisis de la imagen corporativa

La imagen corporativa de una entidad, según (Ruiz Cervantes, 2009), plantea una especie de modelo de proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, y en el que el papel específico lo asumen los diferentes públicos, debido a que la imagen de una organización se genera en ellos. Debe conceptualizarse la comunicación corporativa como aquella herramienta estratégica utilizada en el seno de toda empresa que pretende posicionar su imagen de liderazgo dentro de un mercado específico.

El trabajo que realiza esta Dirección General tiene un gran impacto social, ya que salvaguarda, promociona, preserva y rescata todo patrimonio tangible e intangible de las cuatro culturas que cohabitan en el país y es un tema que a todos los guatemaltecos concierne, recordando que toda actitud humana es un producto cultural. Por ello es importante el poder del impacto de la comunicación entre la institución y sus públicos a través de la imagen apoyada y sustentada por la identidad de la institución.

Realidad corporativa

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es el órgano al que le corresponde generar propuestas y acciones institucionales que se orienten a la implementación de las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales así como crear estrategias y mecanismos para incorporar la dimensión cultural en las políticas públicas y fortalecer la participación de la sociedad civil y las comunidades lingüísticas

para garantizar la sostenibilidad de las políticas, planes y proyectos del desarrollo, reconociendo y fortaleciendo la diversidad, cultural.

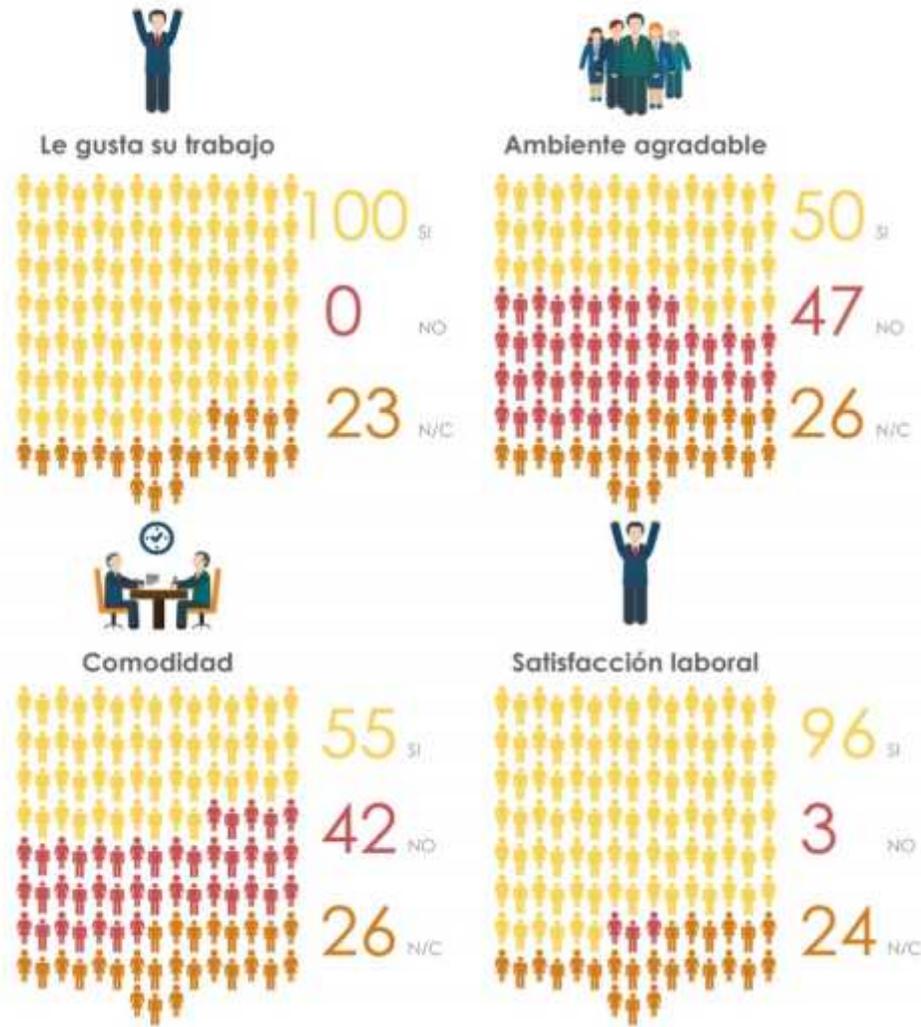
Algunas de sus funciones es planificar, programar y realizar acciones que contribuyan a la realización desconcentrada y descentralizada de las funciones del Ministerio de Cultura y Deportes. Promocionar, gestionar, formar y capacitar para la participación ciudadana, partiendo del reconocimiento de la multiculturalidad y la interculturalidad como base para la convivencia pacífica y culturalmente estimulante. Fomentar el pleno respeto, la comprensión y la interrelación entre los valores y costumbres de las diferentes culturas, entre otros.

Cuenta con misión, visión, valores y principios generales del Ministerio de Cultura y Deportes. En la encuesta realizada a los colaboradores dio como resultado que si los conocen, al momento de pedir que escribieran o resumieran esos ítems se pudo constatar que no conocen la misión, visión, valores y principios a pesar que en la página del Ministerio se encuentra en la información general.

En el momento de analizar la página se verificó que los valores y principios no se encuentran en ella pero en la entrevista realizada a la Delegada de Planificación y Modernización comentó que en el Plan Operacional anual si se encuentran y todo el personal cuenta con ese documento.

Uno de los contratiempos que se detectó con la observación es la falta de información o el atraso de la misma para realizar las actividades para los planes y la Dirección tiene que apoyarlos en encausarlos ya que ellos si conocen cual es la línea de la identidad de la institución.

Clima laboral



Fuente: Elaboración propia

En las encuestas los colaboradores mencionan que si les gusta su trabajo y que tienen satisfacciones personales gracias al trabajo, al conocerlas diferentes culturas del país y poder aportar a ellas.

Por otra parte la mayoría pero por poca diferencia dicen que si se sienten cómodos en el área de trabajo al igual que se sienten cómodos, sin embargo se pudo observar que el ambiente laboral se ve afectado por el espacio reducido con el que se cuenta, esta Dirección tiene asignado siete oficinas las cuales están sobre pobladas, cuentan con nueve personas las cuales están acondicionadas para seis. Este año se está alquilando una oficina en el edificio Tikal, zona 1 para acomodar a más personal pero no es suficiente.

Esto influye en la productividad de las personas porque no cuentan con un espacio adecuado, la luz de estas oficinas es opaca ya que no se cuenta con la cantidad correcta de bombillas, los colaboradores están acomodados de una manera que quedan viendo a la pared durante toda la jornada o hay varios archivadores entre escritorios.

No se cuenta con área de comedor, los colaboradores que llevan comida la calientan en el microondas que se encuentra ubicado en una oficina ocupada por la Delegación de Recursos Humanos y la Delegación de Planificación y Modernización, muchos comen en sus lugares de trabajo y los que tienen oportunidad de salir a los balcones del tercer nivel comen ahí pero hay mucho polvo, viento, excremento de palomas.

Este tema viene a ser importante para la salud del personal ya que el excremento de paloma contienen agentes infecciosos como hongos, bacterias o virus, en sus nidos se desarrollan unos 10 distintos (Entrevista personal, 18 de junio de 2017).

Cultura corporativa

Es determinante en el éxito o fracaso de la institución ya que influye en los comportamientos y rendimiento de los colaboradores. Ellos deben encajar con la cultura corporativa ya establecida en el lugar de trabajo.

Eric Sinoway creó una clasificación para identificar empleados que ayudan o dañan a la cultura corporativa, siendo estas “ Las estrellas son empleados capaces de cumplir con los objetivos planteados de forma adecuada; potencias sus valores encajan con la cultura corporativa, necesitan mejorar su rendimiento; *zombies* fallan en ambos aspectos, no tienen futuro en la compañía y los vampiros son una amenaza para la organización, son eficaces en rendimiento y en alcanzar sus objetivos pero se saltan dictámenes de cultura corporativa” según lo recuperado en www.edenred.es.

Es importante que las autoridades les den autonomía y libertad para tomar decisiones y no solamente acatar órdenes volviendo un ambiente apático en la institución y reduciendo las probabilidades de éxito. A eso se le debe sumar que los colaboradores trabajen como equipo y un objetivo común.

La Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas es burocrática, sigue procesos ordenados y se basa en un organigrama lo cual permite que estos procesos no se disipen. Las cuatro direcciones técnicas tienen un trato amable entre sí, sin embargo algunas de ellas mantienen cierta distancia con la dirección administrativa financiera por temas de liquidación de eventos ya que estos procesos son muy exigentes y no dejan pasar ningún error por muy pequeño que este sea creando inconformidad en ciertos aspectos. En estos meses se ha observado que existe mayor apoyo entre ellas para sus actividades.

En algunos casos se pudo observar en reuniones generales el trato de las autoridades a demás colaboradores no es la idónea, ya que existen regaños en ciertos temas y los hacen públicos con toda la dirección creando una atmósfera de inconformidad, de ahí se desglosan rumores o burlas para las personas regañadas.

Identidad corporativa

Durante nueve años la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se ha ido fortaleciendo y posicionando poco a poco entre sus diferentes públicos que ayudan a promocionar, gestionar, formar y capacitar para la participación ciudadana, partiendo del reconocimiento de la multiculturalidad, la interculturalidad y la interrelación entre los valores y costumbres de las diferentes culturas, entre otros.

Se puede decir que es la personalidad y carácter de las empresas o instituciones. Leñero y Marín (1978 Página 94) señalan: “En cualquier proceso de comunicación son indispensables determinados elementos, propios del ser humano y que a la vez, son imprescindibles para su máximo desarrollo”.

En las encuestas se pudo observar que la mayoría de los colaboradores no conoce la información de la identidad institucional, solamente la misión y la visión con un pequeño margen

Comunicación corporativa

La publicidad institucional de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas está regida a la del Ministerio de Cultura y Deportes, la cual sigue lineamientos de la Secretaria de Comunicación Social de la Presidencia. Se cuenta con una página de Internet, redes sociales como *Facebook*, *twitter*, *flickr*, revista y programa de televisión Matiz Cultural. En el análisis de la página y redes se notó que la información de esta Dirección está desactualizada y no se socializa la información de esas actividades.

Este Ministerio no cuenta con un *claim* específico pero si ha utilizado en ciertas actividades fuertes de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas como el

Festival Gastronómico “Conoce mi cultura” que en ese entonces se dio a conocer comida de las cuatro culturas de Guatemala: Xinka en Chiquimulilla, Santa Rosa; Garífuna en Livingston, Puerto Barrios; Mestizo en la capital Guatemala; Maya en Rabinal Baja Verapaz, está frase se utilizó en banners, invitaciones, presentaciones *power point*, entre otras.

Respecto a la página de internet la primera imagen que aparece es una expectativa de cada mes. Es una de las páginas gubernamentales más ordenadas. Inicia con el logotipo del Ministerio de Cultura y Deportes y el anuncio de Radio Faro Cultural, seguido del menú de las dependencias que conforman esta cartera, autoridades del Ministerio noticias, abajo las noticias más recientes de las actividades que se realizan. Se puede observar videos, información general de transparencia.

Es muy visitada por el *plus* de saber cuál es nuestro nahual, para los indígenas es el ente espiritual que nos cuida desde el día que nacemos hasta que morimos, está rodeado de misticismo y en estos tiempos ha tenido mucho auge.

Además se puede encontrar y bajar libros realizados sobre las culturas guatemaltecas, un curso completo de epigrafía maya (Estudio de glifos mayas) y tres materiales discográficos en canciones indígenas. Todas las actividades que se realizan se promocionan por medio de las redes sociales del Ministerio: *Facebook, twitter, flickr*.

Figura 8



Fuente: Página de Internet del Ministerio de Cultura y Deportes.

El Ministerio de Cultura y Deportes cuenta con hoja membretada donde todas las áreas o dependencias de esa cartera deben de redactar oficios, memorandos, convocatorias, nombramientos, entre otros.

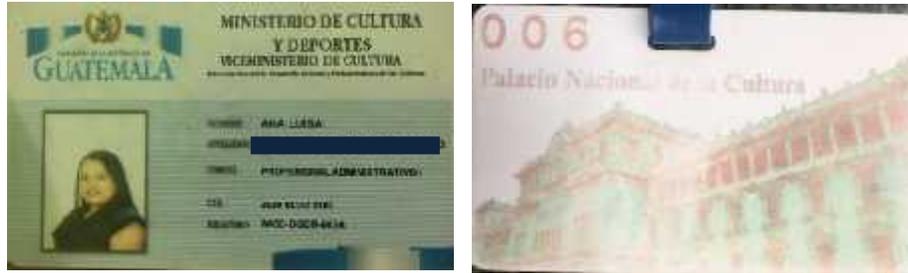
Figura 9



Fuente: Dirección de Comunicación Social.

El carné de identificación de colaboradores lo deben no importando que renglón tiene su contrato, en este caso es muy rigurosa esa normativa, la sede de este Ministerio es el Palacio Nacional de la Cultura y el ingreso al mismo es difícil sin esa identificación. Si es visitante de estas instalaciones al ingresar entregan su documento de identificación y se les facilita el carné para el ingreso, sin él no pueden dirigirse a las oficinas.

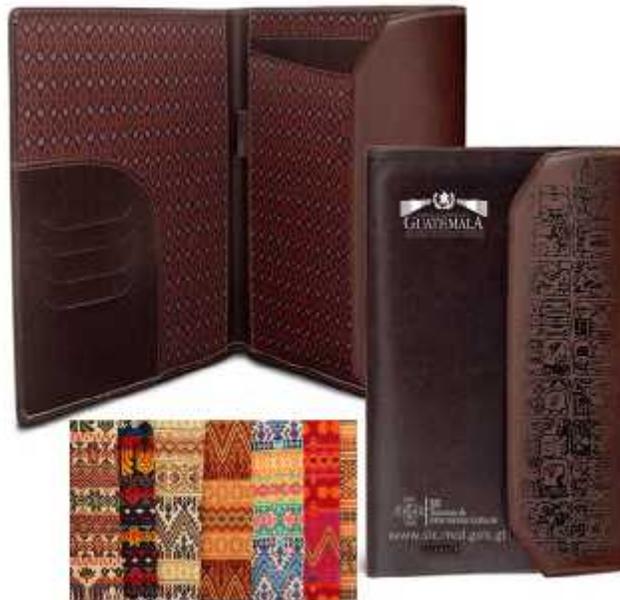
Figura 10



Fuente: Dirección de Recursos Humanos y SAAS.

Las carpetas son obsequios especiales para los directivos de otras instituciones que apoyan para realizar actividades culturales, cuenta con el logotipo visible del Ministerio, una imagen de estela maya cuando es evento de Epigrafía Maya (Glifos Mayas) y en otros casos telas típicas.

Figura 11



Fuente: Elaboración propia.

Los sellos que son utilizados por los directivos y colaboradores en el renglón 011 y 021 llevan la información del nombre completo en tipografía *times new roman* 12, cursiva; El puesto, dirección a la que pertenece y el nombre del Ministerio de Cultura y Deportes sin cursiva.

Figura 12



Fuente: Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Comunicación en crisis

La temática del Ministerio de Cultura y Deporte es muy manejable y amigable por lo tanto no se ha considerado tener una estrategia para comunicación en crisis, se han realizado ejercicios de incidentes y situaciones graves y en el área de cultura, específicamente en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas el nivel del incidente es nula/limitada, sin embargo si ocurriera una crisis el comité de crisis lo conformarían Directora General, delegada de asuntos jurídicos, delegado de recursos humanos, delegada de comunicación social, asesor de dirección y director/a de dirección técnica implicada en la crisis.

En dado caso existiera alguna crisis en el área de cultura la persona encargada de la información oficial en esos momentos es el Director de Comunicación Social y Difusión Cultural, los delegados de comunicación del área afectada junto con las autoridades máximas, directores técnicos y general entregarán suministros que puedan sustentar la comunicación en crisis y poder manejar a los medios de comunicación de una manera adecuado con boletines y videos cortos con información.

En los últimos tiempos la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ha sufrido dos crisis internas que en su momento pudieron convertirse en externas, un caso fue el del colaborador del área de compras, falsificó unos documentos importantes y lo capturaron y el otro una colaboradora se le recomendó no firmar peticiones de sociedad civil contra el ministro de ese momento por ser trabajadora del Estado, ella presentó su renuncia e informó que estaba siendo acosada laboralmente, cuando las noticias comenzaron a salir en algunos medios de comunicación ya se había conformado el expediente para el Director de Comunicación Social.

Tabla 1 **FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en los puestos. • Existe monitoreo diario de medios de comunicación. • Hay boletines, <i>mailing</i>, página <i>WEB</i> • Cobertura nacional de medios de comunicación. • Se cuenta con gestores y promotores en los departamentos de Guatemala. • Se siguen los procesos burocráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en traslado de información de temas y actividades. • Presupuesto insuficiente para imagen. • No se cuenta con manual de imagen y crisis. • No hay monitoreo de medios departamental. • No existe la comunicación y divulgación oportuna de información de actividades. • Inexistencia de área para comunicación interna y externa. • Poca divulgación de actividades a colaboradores. • No hay capacitaciones constantes para los colaboradores. • No hay presupuesto para fortalecer al personal de la Delegación de Comunicación Social de la Dirección de Desarrollo. • Personal no conoce misión, visión, valores, principios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con página y redes sociales. • Medios de comunicación departamentales pueden dar cobertura a las actividades. • Gestores y promotores pueden gestionar cobertura de actividades. • Se cuenta con espacio en Canal de Gobierno. • Hay un noticiero en línea del Ministerio de Cultura y Deportes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recortes de personal. • Medios no tienen en agenda prioritaria el tema cultural. • La mayoría de actividades se realizan en departamentos de Guatemala. • Se ha identificado que existe una comunicación informal negativa. • Existen malas relaciones interpersonales en varios colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Análisis y pronóstico de la situación

Alternativas entre fortalezas y oportunidades

Esta Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas cuenta con personas expertas en temas principales, lo cual ayudará a la redacción de boletines y publicaciones en la página *WEB* y redes sociales del Ministerio de Cultura y Deportes.

Se cuenta con gestores y promotores culturales en los departamentos de Guatemala los cuales pueden gestionar espacio en medios de comunicación departamentales, monitoreo de los mismos y realizar una agenda de medios.

Con los colaboradores expertos en temas culturales se pueden gestionar entrevistas en Canal de Gobierno y aprovechar para revista y noticiero Matiz Cultural.

Alternativas entre debilidades y oportunidades

La deficiencia en el traslado de información de temas y actividades se puede mejorar apoyándose en los expertos en los temas y así poder subir información en la página *WEB* y redes del Ministerio y se puede elevar la imagen de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ya que no se cuenta con presupuesto para ese tema.

A través de los gestores y promotores culturales se pueden invitar a los medios departamentales a cubrir las actividades y ellos pueden llevar un monitoreo de coberturas.

No existe la comunicación y divulgación oportuna de información de actividades para los públicos internos y externos, se pueden hacer coordinaciones con los medios de Gobierno para divulgar la información.

Alternativas entre fortalezas y amenazas

A pesar de que la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas cuenta con personal con experiencia en los puestos, ya sea porque saben del tema o por llevar más de dos años en el puesto existen recortes de personal afectando los procesos.

Si los colaboradores siguen los procesos burocráticos que existen en dicha Dirección se puede minimizar la comunicación informal negativa y las malas relaciones interpersonales en los colaboradores entendiendo que son procesos de la institución.

Se debe hacer *mailing* de los boletines que se redactan de las acciones de la Dirección General.

Los promotores culturales que realicen actividades en sus departamentos envíen información de las mismas para poder subir información en la página y redes.

Alternativas entre debilidades y amenazas

El traslado eficaz de información de temas y actividades se logrará una divulgación oportuna a los públicos internos y externos a través de los medios de comunicación y aprovechar esos espacios para levantar la imagen de la institución ya que no se cuenta con presupuesto para ello.

Realizar capacitaciones constantes para el personal sobre la identidad corporativa y sobre relaciones humanas para mejorar el trato entre ellas.

Factores influyentes directos e indirectos

Factores directos

En la observación que se llevó a cabo hay personal de recepción en cada oficina, el trato a los visitantes varias veces no es adecuado, son cortantes y no brindan información necesaria a ellos.

Se prestó atención a la desmotivación que existe por el espacio limitado que existe en las oficinas por la sobrepoblación en ellas, el espacio está adecuado para seis o siete personas máximo pero en este momento hay nueve colaboradores, además de archivos, fotocopadoras entre otros.

El resultado de las encuestas menciona que los colaboradores saben el año de la creación de la dirección, la misión y la visión pero no conocen los valores, principios, actividades y programas de las direcciones técnicas.

Sin embargo se sienten satisfechos con su trabajo, dando todo su potencial para ellos, trabajan más del tiempo establecido laboralmente.

Factores Indirectos

Los colaboradores sienten que la Dirección de Desarrollo Cultural no reconoce económicamente los esfuerzos ni es bien remunerado su trabajo pero este tema no se responsabiliza de la Dirección ya que los salarios están asignados por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y el reconocimiento por los esfuerzos no están asignados en el POA ni existe en renglón para hacerlo.

Árbol de problemas de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas



Determinación de prioridades comunicacionales

- **Información de actividades**

Establecer la entrega de información del plan de trabajo de cada actividad a realizarse en el momento que la Dirección General lo apruebe. La Dirección entregará una copia del mismo a la Delegación de Comunicación Social y ayudará a tener la mayor cobertura al crecimiento de actividades.

Iniciamos con esta problemática ya que en base a esta información se realiza la estrategia de comunicación. Se puede resolver a la brevedad posible ya que se cuenta con la información, es solo tomar en cuenta el esfuerzo de trasladarla. En este caso la secretaria de la Dirección puede trasladar la copia.

- **Capacitaciones al personal**

Realizar capacitaciones para todo el personal de la Dirección General dependiendo del área de trabajo, la estimación del tiempo dependerá del tema, se sugiere que sea bimensualmente cada capacitación.

Este problema se puede solucionar tomándolo en cuenta para el POA del siguiente año, antes de deben realizar encuestas o evaluaciones de las áreas para saber los temas prioritarios. Se puede resolver a mediano plazo tomando en cuenta que se debe programar, se debe tomar en cuenta el gasto de capacitadores. En este caso la Delegación de Recursos Humanos debe encargarse de este tema.

- **Comunicación informal negativa**

A pesar de tener una comunicación por los canales oficiales como oficios, memorándums, entre otros siempre existe una comunicación informal negativa como los rumores o chismes, esto se debe a la cultura del rumor que existe desde hace años en esta Dirección, la cual se instaló para congraciarse con la persona que

dirigía al equipo y ser persona de confianza por comunicarle todo aunque fuera una realidad desvirtuada con fines personales.

Esta problemática puede terminar a mediano plazo con el apoyo de la Dirección al mostrarle confianza a su equipo y ellos evaluar a conciencia al equipo de esta Dirección apoyándose con los Directores Técnicos, haciendo convivencias para mejorar la comunicación entre todo el equipo, mejorar relaciones interpersonales y que las personas se contagien de la motivación de las cabezas de mando.

- **Poco conocimiento de la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas**

En las encuestas realizadas al personal de la Dirección se concluyó que no conocen la misión, visión, valores, principios ni los programas o actividades de relevancia de las Direcciones técnicas lo cual se podría encontrar la solución con el apoyo de la Delegación de Recursos Humanos; realizar carpetas de bienvenida donde encontrarán información vital de la Dirección y las actividades más importantes, una agenda anual e incluir el reglamento del Ministerio. El gasto lo asumiría la Dirección de Fortalecimiento a la Identidad ya que ellos realizan la compra de las agendas y el año próximo pueden incluir la carpeta.

Propuesta de soluciones

Habiendo analizado la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas durante el tiempo de práctica I, se proponen las posibles soluciones, estas sugerencias se enfocan en mejorar los procesos para que la comunicación funcione en un 100%.

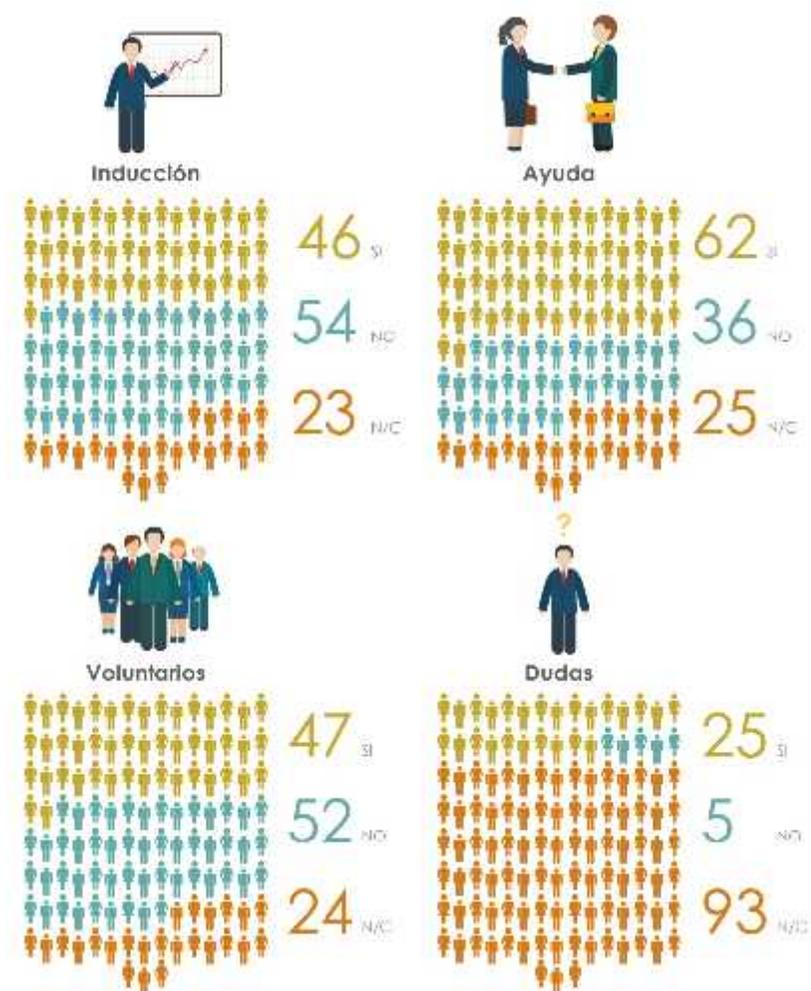
Posibles soluciones

- Creación de Manual de bienvenida

- Reuniones mensuales con directores técnicos para enfocar las actividades de impacto y darlas a conocer a públicos externos.
- Capacitaciones constantes al personal de la Dirección
- Actualizar redes sociales, página del Ministerio de Cultura y Deportes

Algunas de estas propuestas también se basan en las encuestas realizadas a los colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ya que la mayoría dijo que no recibieron una inducción ni voluntarios que apoyen en lo necesario.

Infografía 16



Fuente: Elaboración propia

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

La comunicación nos sirve para que los seres humanos nos relacionemos entre sí, ¿Por qué es importante la comunicación en el trabajo? Una de las respuestas es que mejoramos nuestra productividad, facilitar nuestro trabajo, fomentar el trabajo en equipo, ser colaborativos y reducir entre otros.

La función afectiva menciona que mediante la comunicación nos relacionamos emocionalmente con los demás expresando nuestros sentimientos y afectos, no solo es decir algo sino el cómo se dice; en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se debe reforzar esta función, existen vínculos entre direcciones o jefaturas para poder realizar su trabajo. Se puede mejorar las necesidades, motivaciones.

La función regulativa se dedica a regular el comportamiento o la conducta de los colaboradores y facilitar su adaptación en el trabajo cumpliendo las normas y valores del mismo. Se puede estimular la participación y colaboración de ellos en todos los procesos que requiera el trabajo de la Dirección. Esta función sirve para poder divulgar objetivos, funciones, delegar responsabilidades y orientar procesos, esto es de suma importancia para la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas ya que existen diferentes procesos los cuales deben ser guiados en base a los lineamientos generales de esa dirección además de recalcar las funciones de cada persona para poder cumplir con los objetivos.

La función informativa nos sirve para comunicar las acciones que la Dirección General de Desarrollo Cultural realiza con un contenido variado y con un mensaje profundo utilizando las redes sociales y los medios de comunicación interna para familiarizar a los públicos internos y externos del que hacer de esta Dirección.

Teorías de la comunicación que respalden las soluciones

Teoría funcionalista

Esta teoría de la década de 1930 ayuda para poder comprender la estructura social y por ende la participación de los individuos en ella. En la institución los colaboradores interactúan entre sí para alcanzar objetivos en común. Su característica principal es el utilitarismo para mantener un orden en la sociedad y las instituciones que son macro sociedades.

Laswell (1935) en su paradigma se basa en cinco preguntas ¿Quién dice qué?, ¿Qué dice?, ¿En qué canal?, ¿A quién lo dice? Y ¿Con qué efecto? en la cual menciona que los medios de comunicación son emisores de la información con el objetivo de modificar acciones o persuadir a los receptores.

En la institución existen algunas conductas que se deben modificar para logran metas trazadas y crear una armonización para las relaciones que se forman para con los públicos internos y externos de la institución.

Esta teoría se puede complementar con la de Relaciones Humanas de la Escuela Humanística para ser integrales, solidarios y obtener una producción eficaz y eficiente. Con ellos se obtendrán colaboradores motivados a cumplir con sus objetivos.

Teoría de Relaciones Humanas

Conocida también como Escuela Humanística de la administración, uno de sus grandes precursores fue Elton Mayo quien realizaba estudios en diferentes organizaciones que presentaban problemas de rotación del personal, baja producción en metas fue incluyendo diferentes motivaciones escogidas por los trabajadores y esto inició el espíritu de solidaridad en el equipo y elevó la producción de las metas. Cárcamo (1968) menciona al

respecto “Las motivaciones emocionales están fuertemente ligadas con las motivaciones intelectuales... es por eso que los incentivos en el trabajo juegan un gran papel en las relaciones humanas” (p.22)

El trabajador debe sentirse útil y creer fielmente que su trabajo es una pieza clave para que las actividades de la institución sean exitosas, esto se consigue con un buen trabajo en grupo para tener mejores resultados como lo indica Chiavenato (2004) “El ser humano en una actividad laboral no actúa como un ente aislado, sino de forma grupal” (p. 45)

Las instituciones deben de reconocer el trabajo de sus colaboradores para que ellos se sientan identificados con ellos y se labore en un ambiente sano y con actitudes positivas e incentivar el trabajo en grupo.

La teoría de relaciones humanas va concatenada a la de desarrollo organizacional aportando ideas para contrarrestar los cambios continuos en las organizaciones capacitando al personal y desarrollando las habilidades encontradas en ellos, Argyris (1990) menciona una frase donde resume el desarrollo organizacional “Vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humanos”(p.14)

Se debe recalcar que todo trabajo debe ser en forma grupal e ir incentivando a creer en la misión, visión, valores, y principios de la empresa para ir fortaleciendo la identificación con la institución y la comunicación interna y externa, la transformación inicia desde adentro.

Capítulo V

Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

La comunicación es vital para las instituciones, sirve para hacer intercambios de mensajes entre los públicos internos y externos de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Para que la comunicación fortalezca la institución ésta debe de ser una comunicación estratégica, basada en un plan de comunicación, retomando los objetivos institucionales y rearmando acciones, tomando en cuenta a los colaboradores y sumarlos al cambio para proyectar lo mejor de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas y se siga la misma línea de información y se sientan identificados con la institución además de no afectar la productividad de ellos.

Al identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se tiene la capacidad de crear acciones estratégicas con indicadores para medir su funcionamiento en la institución.

El diagnóstico de comunicación interna y externa ha puesto en evidencia deficiencias en los procesos comunicacionales de esta dirección.

El objetivo de esta estrategia es establecer una mejor ruta para mejorar la comunicación interna y externa de esta Dirección General incorporando acciones del plan de comunicación con la finalidad de:

Comunicación interna

- Mejorar la comunicación interna.
- Proponer nuevas medidas de socialización interna de la información.

- Promocionar y mejorar el conocimiento de la Dirección General con los colaboradores.
- Mejorar el traslado de información a la Delegación de Comunicación Social.
- Fomentar y aumentar el trabajo en equipo.
- Proponer nuevos puestos para la Delegación de Comunicación Social de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Comunicación externa

- Mejorar la comunicación externa.
- Proponer nuevas medidas de socialización externa de la información.
- Promocionar y mejorar el conocimiento de la Dirección General con sociedad civil.
- Fomentar la participación ciudadana en las actividades de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
- Generar visibilidad de la Dirección General a los públicos externos.

5.1.1 Análisis del entorno según FODA

5.1.1.1. Fortalezas comunicación interna

- Personal con experiencia en los puestos.
- Existe boletines, *mailing*, página *WEB*, redes sociales.
- Se cuenta con gestores y promotores en los departamentos de Guatemala que promocionan la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural.
- Se siguen los procesos burocráticos.
- Se cuenta con una Delegación de Recursos Humanos con personal capacitado para realizar capacitaciones.

5.1.1.2. Fortalezas comunicación externa

- Existe monitoreo diario de medios de comunicación.
- Existe boletines, *mailing*, página *WEB*, redes sociales.
- Cobertura nacional de medios de comunicación.
- Se cuenta con gestores y promotores en los departamentos de Guatemala que promocionan la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural.

5.1.1.3. Debilidades comunicación interna

- Deficiencia en traslado de información de temas importantes y actividades para las direcciones técnicas.
- Presupuesto insuficiente para imagen de Desarrollo Cultural.
- No se cuenta con manual de imagen, bienvenida, fotografías de sentencias y crisis.
- No existe la comunicación y divulgación oportuna de información de actividades por parte de las direcciones técnicas para el público interno.
- Inexistencia de área para comunicación interna.
- No hay capacitaciones constantes para los colaboradores.
- No hay presupuesto para fortalecer la Delegación de Comunicación Social de la Dirección de Desarrollo.
- Personal no conoce misión, visión, valores, principios.

5.1.1.4. Debilidades comunicación externa

- Deficiencia en traslado de información de temas importantes y actividades para público externo.
- Presupuesto insuficiente para imagen de Desarrollo para el público externo.
- No hay monitoreo de medios departamental.
- No existe la comunicación y divulgación oportuna de información de actividades por parte de las direcciones técnicas para realizar boletines y material comunicacional para el público externo.
- Inexistencia de área para comunicación externa.
- No hay presupuesto para fortalecer la Delegación de Comunicación Social de la Dirección de Desarrollo.

5.1.1.5. Oportunidades comunicación interna

- Se cuenta con diseñadores para realizar artes más atractivos para informaciones a colaboradores.
- Hay colaboración de la Delegación de Planificación
- Existe colaboración de la Delegación de Asuntos Informáticos.
- El noticiero en línea del Ministerio de Cultura y Deportes y se transmite en Canal de Gobierno y es enviado en link para su facilidad de traspaso a los colaboradores.

5.1.1.6. Oportunidades comunicación externa

- Se cuenta con página *WEB*, *SIC* y redes sociales para información al público externo.
- Medios de comunicación departamentales pueden dar cobertura a las actividades.
- Gestores y promotores pueden gestionar cobertura de actividades.
- Se cuenta con espacio en Canal de Gobierno, Radio Faro Cultural, Diario de Centro América, TGW.
- Hay un noticiero en línea del Ministerio de Cultura y Deportes y se transmite en Canal de Gobierno.

5.1.1.7. Amenazas comunicación interna

- Constantes recortes de personal.
- La mayoría de actividades se realizan en departamentos de Guatemala.
- Se ha identificado que existe una comunicación informal negativa.
- Existen malas relaciones interpersonales entre varios colaboradores.

5.1.8. Amenazas comunicación externa

- Medios de comunicación no tienen en agenda prioritaria el tema cultural.
- No hay información concreta de actividades en su debido momento para trasladarla y ser publicada para los públicos externos.

5.2. Análisis y pronóstico de la situación

5.2.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas cuenta con personal experto en temas principales, lo cual ayudará a la redacción de boletines y publicaciones en la página *WEB* y redes sociales del Ministerio de Cultura y Deportes y entrevistas en los medios de comunicación.

Los gestores y promotores culturales en los departamentos pueden gestionar espacios en medios de comunicación departamentales, realizar monitoreo y ejecutar una agenda de medios.

5.2.1. Alternativas entre debilidades y oportunidades

La deficiencia en el traslado de información de temas y actividades se puede mejorar apoyándose en los expertos en los temas y así poder subir información en la página *WEB* y redes del Ministerio y elevar la imagen de la Dirección de Desarrollo Cultural ya que no se cuenta con presupuesto para ese tema.

No existe la comunicación y divulgación oportuna de información de actividades para los públicos internos y externos, se pueden hacer coordinaciones con los medios de Gobierno para divulgar la información.

5.2.2. Alternativas entre fortalezas y amenazas

La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se ve afectada por todos los recortes del personal con experiencia en los puestos afectando los procesos.

Seguimiento de los procesos burocráticos que existen en dicha Dirección puede minimizar la comunicación informal negativa y las malas relaciones interpersonales en los colaboradores entendiendo que son procesos de la institución.

Los promotores culturales que realicen actividades en sus departamentos envíen información de las mismas para poder subir información en la página y redes. Y poder hacer *mailing* de los mismos.

5.2.3. Alternativas entre debilidades y amenazas

El traslado eficaz de información de temas y actividades se logrará una divulgación oportuna a los públicos internos y externos a través de los medios de comunicación y aprovechar esos espacios para elevar la imagen de la institución ya que no se cuenta con presupuesto para ello.

Realizar capacitaciones constantes para el personal sobre la identidad corporativa y sobre relaciones humanas para mejorar el trato entre ellas.

Funcionamiento de la Delegación de Comunicación Social de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas

5.3. Objetivos

5.3.1 Objetivo general

Fortalecer la imagen institucional de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas mediante la implementación de una estrategia de comunicación organizacional que permita gestionar apropiadamente los medios internos y externos de comunicación existentes.

5.3.2. Objetivos específicos

Objetivos comunicación interna

- Diseñar un manual de Identidad institucional para reafirmar pertenencia de colaboradores y la unidad en la imagen a proyectar de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
- Crear formato de priorización de información de actividades relevantes de la Dirección para optimizar el servicio de diseño gráfico para dar a conocer las acciones de la Dirección General.

Objetivos comunicación externa

- Diseñar un manual redes para incrementar flujo de información de interés de los productos y servicios para fomentar la participación de los ciudadanos.

5.4. Público objetivo

Interno

- Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Externo

- Academia de Lenguas Mayas.
- Oficinas municipales de la Mujer (OMM) en todos los departamentos.
- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Economía.
- Alcaldes Municipales de todos los departamentos.
- Centro Cultural Miguel Ángel Asturias.
- Comisión contra la Discriminación y el Racismo.
- Institutos y colegios de las comunidades.
- Artesanos de los departamentos.

- Comisión Presidencial coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos.
- Embajadas acreditadas en el país.
- Ciudadanía en general.
- Emprendedores culturales.
- Jóvenes.
- Estudiantes.
- Asociaciones culturales.
- Líderes de opinión.
- Medios de comunicación de todo el país.

5.5. Propuesta de soluciones comunicación organizacional interna

Tabla 2: Posibles soluciones y funciones de comunicación interna

No.	Problema	Solución	Función
1	Comunicación interna informal.	Manual de procedimientos de la Delegación de Comunicación.	Informativa. Busca comunicar las acciones que la Dirección General realiza.
2	Colaboradores sin capacitaciones.	Capacitaciones en sus áreas correspondientes.	Afectiva. Busca reforzar el vínculo entre colaboradores e institución para mejorar las necesidades de ambos.
3	Información y fotografías de víctimas afectadas en casos de alto impacto en Guatemala en redes personales de los colaboradores.	Manual de fotografías en casos de sentencias.	Regulativa. Facilita el trabajo cumpliendo las normas de los procesos de suma importancia y casos de alto impacto en Guatemala.
4	Falta de conocimiento de la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Inducción de bienvenida por RRHH y Comunicación Social y se entregará trifoliar para aplicarlo en los planes de trabajo. Manual de identidad. Identificador de firma electrónica para el correo y uso del mismo.	Regulativa. Busca impulsar que los colaboradores actúen con base a la misión, visión, valores y principios de la institución.
5	Falta de personal en Delegación de Comunicación Social	Contratar personal: Camarógrafo-editor Diseñador Fotógrafo y redactor	Regulativa. Busca mejorar la comunicación de la Dirección General.

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Propuesta de soluciones comunicación organizacional externa

Tabla 3: Posibles soluciones y funciones de comunicación externa

No.	Problema	Solución	Función
1	Falta de información de actividades para el público externo.	Actualización de redes sociales, página del MCD y SIC. Creación de Fan page para la Dirección General. Boletines. Noticiero Matiz Cultural online para redes.	Informativa. Busca informar las acciones de la Dirección General para familiarizar al público externo.
2	Poco conocimiento del trabajo de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Publicidad en medios gubernamentales. BTL. Actos protocolarios. Conferencias de prensa. Banners, mantas, trifoliales de actividades prioritarias.	Informativa. Busca visibilidad en el público externo y dar a conocer los servicios y beneficios de la Dirección General y darle importancia a la cultura en la sociedad como motor del desarrollo integral.

Fuente: Elaboración propia

5.6. Matriz de coherencia comunicación organizacional interna

Tabla 4: Matriz de coherencia para comunicación interna

Objetivo general	Fortalecer la imagen institucional de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas mediante la implementación de una estrategia de comunicación organizacional que permita gestionar apropiadamente los medios internos y externos de comunicación existentes.					
Objetivos específicos para comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de Identidad institucional para reafirmar pertenencia de colaboradores y la unidad en la imagen a proyectar de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas. • Crear formato de priorización de información de actividades relevantes de la Dirección para optimizar el servicio de diseño gráfico para dar a conocer las acciones de la Dirección General. 					
Problemática	Producto	Objetivo de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medios de difusión	Presupuesto
Comunicación interna informal.	Manual de procedimientos de la Delegación de Comunicación Social.	Plasmear el procedimiento de los procesos que involucran a la Delegación de Comunicación Social.	Informativo.	Interno.	Impreso y digital.	Q.500.00
Colaboradores sin capacitaciones específicas.	Capacitaciones al personal en sus áreas correspondientes.	Tener un personal capacitado en el área de trabajo y tener los menores contratiempos.	Formativo.	Interno	Impreso y virtual.	Q.6,200.00

Problemática	Producto	Objetivo de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medios de difusión	Presupuesto
Comunicación informal negativa.	Manual de fotografías en casos de sentencias.	Estar preparados para cualquier eventualidad negativa para la Dirección General, sobre demandas por publicaciones.	Informativo y formativo.	Interno.	Impreso y virtual.	Q.9,832.50
Poco conocimiento de la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Inducción de bienvenida por RRHH y Delegación de Comunicación. Manual de identidad. Identificador de firma electrónica, tarjeta de presentación y utilización de correo institucional.	Fortalecer el conocimiento de la institución en el personal para poder transmitirlo fuera de ella en las actividades.	Informativo y formativo.	Interno.	Impreso y virtual.	Q.1,439.00
Falta de personal en la Delegación de Comunicación Social	Contratar personal: Camarógrafo-editor Diseñador Fotógrafo y redactor	Mejorar los procesos de comunicación social	Informativo	Interno		Q. 20,000.00
Total						Q.37,971.50

Fuente: Elaboración propia

5.6.1. Matriz de coherencia comunicación organizacional externa

Tabla 5: Matriz de coherencia para comunicación externa

Objetivo general		Fortalecer la imagen institucional de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas mediante la implementación de una estrategia de comunicación organizacional que permita gestionar apropiadamente los medios internos y externos de comunicación existentes.				
Objetivos específicos para comunicación externa		<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un manual redes para incrementar flujo de información de interés de los productos y servicios para fomentar la participación de los ciudadanos. 				
Problemática	Producto	Objetivo de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medios de difusión	Presupuesto
Falta de información de actividades para público externo.	<p>Actualización de redes sociales, página del MCD y SIC.</p> <p>Creación de Fan page para la Dirección General.</p> <p>Boletines.</p> <p>Noticiero Matiz Cultural online para redes.</p>	Planificar las coberturas para poder dar a conocer las actividades a la población en general.	Informativo.	Externo.	Impreso y digital.	Q.40,000.00
Poco conocimiento del trabajo de la Dirección General de Desarrollo Cultural y	Publicidad en medios gubernamentales.	Informar a la población de las actividades y servicios de la Dirección de Desarrollo Cultural Y	Informativo.	Externo.	Impreso, digital, radial, televisivo.	Q. 5,000.00

Fortalecimiento de las Culturas	BTL. Actos protocolarios. Conferencias de prensa. Banners, mantas, trifoliales de actividades prioritarias.	Fortalecimiento de las Culturas.				
						Total: Q.45,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2018 la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas cuenta con 30 mil quetzales, sin embargo se solicitará aumento al techo presupuestario para poder ejecutar la estrategia de comunicación interna y externa.

5.7. Plan de comunicación organizacional interna

Tabla 6: Plan de comunicación interna

Problema 1	Falta de información de actividades para colaboradores.					
Objetivo de comunicación	Planificar las coberturas para poder dar a conocer las actividades a la población en general.					
Producto	Actividades	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Manual de procedimientos de la Delegación de Comunicación Social.	Priorizar actividades.	Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Colaboradores de la Dirección General estén informados de los procedimientos y ponerlo en práctica.	Impreso y digital.	Una vez al año al inicio de labores.	Q.500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Plan de comunicación interna

Problema 2	Colaboradores sin capacitaciones.					
Objetivo de comunicación	Tener un personal capacitado en el área de trabajo y tener los menores contratiempos					
Producto	Actividades	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Capacitaciones al personal en sus áreas correspondientes. Temas: Planificación. Fotografía. Redacción y ortografía.	Priorizar participantes. Realizar plan de la actividad. Contactar a los capacitadores y guía espiritual. Solicitar salón en Palacio Nacional de la Cultura o en la Biblioteca Nacional. Realizar arte de invitación	Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Colaboradores competentes en sus áreas de trabajo para facilitar resultados positivos en posibles adversidades.	Impreso, digital, capacitación grupal. Capacitación. Material impreso. Correo electrónico.	Una capacitación por mes a diferentes grupos según el área de trabajo.	Q.6,200.00

	para la convocatoria.					
	Girar convocatoria.					
	Imprimir material.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Plan de comunicación interna

Problema 3		Comunicación informal negativa.				
Objetivo de comunicación		Estar preparados para cualquier eventualidad negativa para la Dirección General.				
Producto	Actividad	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Manual de fotografías en casos de sentencias.	Creación del Manual de fotografías en casos de sentencias. Aprobación. Socialización.	Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Minimizar riesgos para la institución en temas de sentencias y probables crisis.	Impreso y digital. Material impreso. Correo electrónico.	Se entrega el material en el momento de la contratación o renovación de contratos de los colaboradores en carpeta junto a todos los manuales de la Dirección.	Q.9,832.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Plan de comunicación interna

Problema 4		Poco conocimiento de la identidad de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas				
Objetivo de comunicación		Fortalecer el conocimiento de la institución en el personal para poder transmitirlo fuera de ella en las actividades.				
Producto	Actividad	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Inducción de bienvenida con presentación y video.	Creación video y presentación de bienvenida.	Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Conocimiento de procesos y filosofías de la institución.	Impreso y virtual.	Inducción de bienvenida y Manual de identidad se entregará en el momento de contratación o renovación de contratos junto a los otros manuales.	Q.1,439.00
Manual de identidad.	Aprobación.		Mejorar los procesos de comunicación interna.	Material impreso.		
Identificador de firma electrónica para el correo, uso del institucional. Y tarjetas de presentación.	Socialización.		Identificador de firma electrónica para el correo y tarjeta de presentación.	Correo electrónico y/o DVD.	Identificador de firma electrónica y tarjeta de presentación se entregará en digital los primeros días de la contratación.	
	Creación del Manual de identidad.		Identificación de los colaboradores con los diferentes públicos.			
	Aprobación.					
	Socialización.					
	Identificador firma digital, creación del correo institucional y tarjetas de					

	presentación. Recopilación de datos personales. Diseño. Socialización.					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Plan de comunicación interna

Problema 5	Ausencia de colaboración					
Objetivo de comunicación	Obtener un equipo con la camiseta puesta y volver un equipo fiel					
Producto	Actividad	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Contratar personal: Camarógrafo-editor Diseñador Fotógrafo y redactor	Contratación del personal. Planificar y delegar responsabilidades en cada actividad a realizar de la Dirección de Desarrollo	Colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.	Mejoramiento de procesos comunicacionales		Diario	Q.20,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.7.1. Plan de comunicación organizacional externa

Tabla 11: Plan de comunicación externa

Problema 1	Falta de información de actividades para público externo.					
Objetivo de comunicación	Planificar las coberturas para poder dar a conocer las actividades a la población en general.					
Producto	Actividad	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Actualización de redes sociales, página del MCD y SIC. Creación de Fan page para la Dirección. Boletines. Noticiero Matiz Cultural online para redes.	Con base a la planificación mensual, solicitar artes. Promover la información en redes sociales y <i>mailing</i> .	Público externo, organizaciones, artesanos, estudiantes, entro otros.	Visibilidad de las actividades de la Dirección de Desarrollo.	Impreso y digital. Boletines digitales para redes e impresos para carteleras.	Será una frecuencia activa según las actividades e información que se obtenga para publicar.	Q.40,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Plan de comunicación externa

Problema 3		Poco conocimiento del trabajo de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas				
Objetivo de comunicación		Informar a la población de las actividades y servicios de la Dirección de Desarrollo Cultural Y Fortalecimiento de las Culturas.				
Producto	Actividad	Público	Resultados	Medio	Frecuencia	Costo
Publicidad en medios gubernamentales y redes sociales. BTL. Actos protocolarios. Conferencias de prensa. Banners, mantas, trifoliales de actividades prioritarias.	Con base a la planificación se realizarán boletines e invitaciones para las redes y medios de comunicación. Actos protocolarios y conferencias: Se preparará información, BTL, dossier de prensa, convocatoria de autoridades y medios de comunicación. Los banners y mantas: Se recomienda realicen sin nombres específicos para poder utilizarlos en todas las actividades anuales.	Sociedad civil en general.	Público externo informado de las acciones. Dar a conocer los servicios y programas de la Dirección General.	Impreso, digital, radial, televisivo.	Publicidad en medios gubernamentales: Dependerá de las actividades que se realicen. Actos protocolarios y conferencias de prensa: Se anunciarán actividades de gran relevancia. BTL, Banners, mantas: Se realizará entrega en abril y se colocarán en cada actividad de la Dirección general.	Q.5,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.8. Productos

5.8.1 Productos Comunicación Interna

1. Manual de procedimientos para la Delegación de Comunicación Social.
2. Manual de identidad corporativa.
3. Instructivo para documentación fotográfica digital en casos de sentencias.
4. Firma electrónica y uso del correo institucional.
5. Tarjetas de presentación para colaboradores en renglón 011, 022 y 021.

5.8.2. Productos Comunicación Externa

1. Boletines.
2. Trifoliales para actividades sobresalientes de la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
3. Banners y mantas personalizados por actividad.
4. BTL.
5. Temas sobresalientes de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
6. Actos protocolarios y conferencias de prensa en temas sobresalientes de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

5.9. Cronograma de creación de propuestas comunicación organizacional interna y externa

Tabla 13: Cronograma de creación de propuestas de estrategia de comunicación interna y externa

Actividad	Agosto				Septiembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Entrega de esbozo del Plan de trabajo de comunicación interna y externa.								
Entrega del Plan de trabajo de comunicación interna y externa.								
Revisión y validación del Plan de trabajo de comunicación interna y externa								
Planificación de actividades prioritarias								
Creación de manual de fotografías en casos de sentencias.								
Creación de manual de identidad								
Creación de identificador de firma electrónica para correo.								
Tarjetas de presentación								
Plan para capacitaciones								
Capacitación 1								
Capacitación 2								
Capacitación 3								
Planificación de conferencias y actos protocolarios								
Diseño de banners y mantas								
Diseño de BTL								

5.10. Cronograma de implementación de propuesta comunicación organizacional interna y externa

Tabla 14: Cronograma de implementación de propuestas de estrategia de comunicación interna y externa

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Promoción actividades prioritarias														
Manual de fotografías en casos de sentencias														
Manual de identidad														
Identificador de firma electrónica y tarjetas de presentación														
Lista de conferencias y actos protocolarios														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Cronograma de implementación de propuestas de estrategia de comunicación interna y externa

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Inducción de bienvenida	■													
Capacitación 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación 2													■	
Banners y mantas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
BTL														■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cronograma de implementación de propuestas de estrategia de comunicación interna y externa

Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Capacitación 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

5.11. Plan de monitoreo y evaluación

Tabla 17: Plan de monitoreo y evaluación para comunicación interna y externa

Producto	Indicadores	Medios de verificación
Planificación de actividades prioritarias.	Cantidad de actividades	Constancia de envío
Capacitaciones para colaboradores.	Número de asistencia a la capacitación	Listado de asistentes
Manual de fotografías en casos de sentencias.	Número de funcionarios capacitados	Informe de comisiones
Inducción de bienvenida.	Test de conocimiento.	Test calificado
Manual de identidad.	Documentación oficial	Documentación oficial, BTL especiales para actividades
Identificador de firma electrónica y tarjetas de presentación	Utilización en cada envío de correo electrónico y en las tarjetas de presentación entrega de las mismas.	Correo electrónico
Actualización de redes sociales, página del MCD y SIC.	Número de visitas en página WEB, SIC. En redes sociales número de comentarios, <i>retwits</i> , compartir.	Plataforma de página WEB y perfiles de redes sociales
Boletines	Número de visitas en la página WEB y del SIC	Plataforma de página WEB
Dossier de prensa	Número de dossier entregados	Listado de entrega
Publicidad en medios gubernamentales y redes sociales	Número de publicaciones en estos medios	Monitoreo de medios
BTL	Número de BTL entregados	Listado de entrega
Actos protocolarios	Número de asistentes al acto protocolario	Lista de asistencia
Conferencias de prensa	Número de medios de comunicación a las conferencias	Lista de asistencia
Banners y mantas.	Número de actividades con imagen del MCD	Registro fotográfico

Fuente: Elaboración propia

5.12. Cronograma de monitoreo y evaluación

Tabla 18: Cronograma de monitoreo y evaluación

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Planificación de actividades prioritarias.														
Manual de fotografías de sentencias														
Identificador de firma electrónica y tarjetas de presentación														
Lista de conferencias y actos protocolarios														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Cronograma de monitoreo y evaluación

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Capacitación 1.														
Capacitación 2														
Inducción de bienvenida														
Manual de la identidad														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Cronograma de monitoreo y evaluación

Actividad	Mayo				Junio				Julio				Agosto	
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2
Capacitación 3														
Capacitación 4														
Banners y mantas														
BTL														

Fuente: Elaboración propia

Visión del futuro

Utilizando el plan de estrategia de comunicación mejorarán los aspectos negativos y falencias encontradas en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Al mejorar las relaciones interpersonales entre todos los equipos de trabajo la producción y rapidez en realizar actividades lograrán los objetivos planteados en el POA sin contratiempos y fortalecidos.

Los colaboradores identificados con la institución serán buenos portavoces porque se sentirán comprometidos por ella.

Aumentar la Delegación de Comunicación con más personal ya que solo se cuenta con una persona, así mismo poder adquirir mobiliario y equipo para su buen funcionamiento, para ello se espera que se eleve el techo presupuestario.

A través de los gestores y promotores de cultura visibilizar la Dirección General en los departamentos del país.

Conclusiones

1. La comunicación interna de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas en general está bien estructurada, solamente hay que trabajar más en informar sobre la identidad de la institución.
2. Los elementos para una comunicación interna eficaz y eficiente utilizados por esta Dirección General son los idóneos, solamente hay que saber consolidar la información y no saturar a los colaboradores con oficios, correos, llamadas, entre otros, se debe de maximizar los canales que ya se tiene y buscar nuevas tecnologías para potencializar la comunicación.
3. La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas cuenta con canales comunicación externa como redes sociales, conferencias de prensa, revista Matiz Cultural, comunicados, entre otros, los cuales ayudan a tener una buena imagen de la institución si son bien manejados.
4. El clima laboral se favorece con la comunicación interna al poner en práctica los valores y principios de la organización, acompañados de la misión, visión y normas de convivencia para una buena relación interpersonal entre los colaboradores de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
5. La comunicación dentro de la institución ayuda a estar informados de todos los cambios que se tienen en los procesos, además influye en los colaboradores y su identidad con la institución, ellos se sentirán más seguros al saber hacia dónde van y que cambios suscitan.
6. La fluidez de la información debe ser exacta y con fácil acceso para evitar que los colaboradores pierdan tiempo en buscar ellos los datos o la información de las reuniones y evitar la información informal y creando rumores lo cual afecta al rendimiento de ellos.
7. El presupuesto anual con el que cuenta la Delegación de Comunicación Social es limitado como para contratar a personal apto para temas comunicacionales.

8. Para poder implementar manuales se pueden unir esfuerzos con la Delegación Recursos Humanos comprar carpetas donde irán los manuales y al momento de la contratación de nuevo personal hacerles entrega de la información.
9. Reducir el tiempo de procesos comunicacionales, se podrá llevar a cabo con un manual de la identidad institucional con los productos que más se utilizan en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
10. Los colaboradores no cuentan con capacitaciones, no sienten que se les valore o premien por esfuerzos de más en las labores y afecta a su motivación.
11. El uso de redes sociales y la página oficial del Ministerio de Cultura y Deportes es un aliado para dar a conocer el quehacer de la Dirección General ya que su velocidad es muy rápida y se puede interactuar con la población.

Referencias

1. Acosta, J. (2011). Trabajo en equipo. Madrid, España: ESIC
2. Acuerdo Gubernativo 27-2008, Ministerio de Cultura y Deportes. Guatemala, 10 de enero de 2008
3. Acuerdo Ministerial 139-2008, Ministerio de Cultura y Deportes. Guatemala, 15 de febrero de 2008.
4. Acuerdo Ministerial número 576-2012, Ministerio de Cultura y Deportes. Guatemala, 11 de junio de 2012.
5. Álvarez, J. A. (1999). Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER). Universidad de San Carlos de Guatemala. AMSAC
6. Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España. Gesbiblo, S.L.
7. Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. México: 2da. Ed. Oxford.
8. Bartoli, Annie. (1992) Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós Ibérica
9. Capriotti, P. (2008) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Argentina. Editorial Ariel Comunicación.
10. Cárcamo Stuardo, Mario. (1968). Relaciones humanas y la administración de personal. 2da. Ed. Santiago de Chile: Andrés Bello.
11. Chiavenato, I. (2004) Comportamiento organizacional. Segunda Edición, México; McGraw Hill. p. 523.
12. Costa, Joan. (2004) Identidad Corporativa. Trillas
13. Fernández Collado, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. Segunda Edición. México. Editorial Trillas.
14. Lasswell, Harold. (1935) World Politics and Personal Insecurity. The Free Press

15. Leñero Vicente y Marín Carlos. 1979. El manual de Periodismo, México, editorial Grijalbo.
16. Manual de organización y funciones de 2011 la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.
17. Manual de Inducción del Ministerio de Cultura y Deportes. Guatemala, 2013.
18. Manual de Organización y funciones, Tomo II, órganos Sustantivos, Viceministerio de Cultura, Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas 01.02.02.00.00.00.00.00. Guatemala, noviembre 2016.
19. Morán, N. C. (agosto de 2003). Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en Corporación Reforma. Guatemala: USAC-ECC.
20. Romero, Cevallos Raúl. (2005) ¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura? Propuesta para un debate abierto. Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Perú. 83 páginas.
21. Ruiz, A. (2010). La Comunicación Oral en la Empresa. Madrid, España. Arco Libros.
22. Ruiz Cervantes, Mirna. (2009). Tesis: La comunicación corporativa y su relación con la cultura, la identidad y la imagen empresarial. Universidad de San Carlos de Guatemala.
23. Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México. 161 páginas.
24. Universidad Autónoma de Yucatán. “Comunicación Circular”. (s/f) <http://www.uady.mx/~enfermer/sitioflash/ccircular.html> (08 de junio de 2015, 22:00 horas)

E-grafía

1. Módulo 1 La Imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa. 2012. Fundación Universitas. Educación Superior. https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf. Consultada el 14 de junio de 2017.
2. www.edenred.es consultada el 18 de junio de 2017.
3. <https://es.slideshare.net/AndresMartinez5/comunicacin-ascendente-5696960>, consultada el 28 de junio de 2017

Anexo

Anexo 1 Ficha de observación

Ficha de observación comunicación interna de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Fecha: _____

Lugar:: _____

Ubicación: _____

Situación observada y contexto: _____

Tiempo de observación: _____

Observadora: _____

Descripción:

Aspectos a tener en cuenta en el trabajo, pautas para la observación institucional

¿Cómo es la interacción de los trabajadores?

¿Cómo se dan las formas de organización de los tiempos, los espacios y las actividades?

¿Se reconoce la existencia de conflictos? ¿De qué tipo?

B. El contexto: ¿Cuáles son las características de la institución?

¿Cómo son las características de las edificación?

En relación a la gerencia, directivos, coordinadores.

¿Cómo es la interacción entre empleados, usuarios?

¿Cómo se dan los vínculos entre los directivos y el resto de los actores?

Las formas más habituales de trabajo de los directivos ¿son grupales, individuales?

Otras.

¿Cuáles son las características y personalidad de los directivos?

¿Qué actividades se realizan?

Anexo 2 FODA

FODA/DAFO

Llene los espacios que se le indican con los aspectos positivos y negativo. Esta información la llenarán los directores técnicos en la primera reunión que se tendrá.

FORTALEZAS OPORTUNIDADES

DEBILIDADES AMENAZAS

Anexo 3 Entrevista

Entrevista para Directores técnicos

1. ¿De qué manera se aplica la comunicación en la dirección general descendente, ascendente, horizontal, diagonal?
2. ¿Qué medio de comunicación utilizan los mandos medios para darle sugerencias de cambio a los superiores?
3. ¿Qué dificultades ha tenido en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas en la comunicación interna. Cuales considera que podría ser las mejoras?
4. ¿Considera que una estrategia de comunicación ayudaría a que la población conozca el qué hacer de esta Dirección?
5. ¿Qué problemas de comunicación externa ha visto en la Dirección?
6. ¿Qué ruidos y silencios hay en la institución?

Anexo 4 Encuesta



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional



CUESTIONARIO

Los datos aportados serán de gran relevancia para ese propósito y mantenidos en estricta confidencialidad. Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa su opinión.

Datos: Edad: _____ Hombre _____ Mujer _____ Tiempo que trabajas en la institución: _____ Área de trabajo: _____

1. ¿Conoce el año de la creación de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas?

Si no mencione el año _____

2. ¿Conoce la Misión del Ministerio de Cultura y Deportes?

Si no

Escríbala (o resumirla)

3. ¿Conoce la Visión del Ministerio de Cultura y Deportes?

Si no

Escríbala (o resumirla)

4. ¿Conoce los valores y principios del Ministerio de Cultura y Deportes?

Si no

Enumere cuatro de ellos:

5. ¿Conoce los programas que se tiene la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas?

Si no

Menciones cuatro (uno por cada Dirección Técnica):

6.Cuál es la característica principal que identifica a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas:

7.¿Conoce a quienes dirigen las diferentes áreas de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas?

Si no

8.¿Le gusta su trabajo?

Si no a veces

¿Por qué?

9.¿Su trabajo está claramente definido?

Si no a veces

10.¿La Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas reconoce y premia los esfuerzos realizados en el trabajo?

Si no a veces

11.¿Existe comodidad en su lugar de trabajo?

Si no a veces

12.¿El ambiente de trabajo es agradable?

Si no a veces

13.¿Cuándo se necesita apoyo es fácil encontrar voluntarios?

Si no a veces

14.¿En la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas se fomenta la formación profesional?

Si no a veces

15.¿Se valoran positivamente a los trabajadores que aportan nuevas ideas y sugerencias?

Si no a veces

16.¿Su trabajo le produce satisfacciones personales?

Si no a veces

17.¿Considero que mi trabajo es bien remunerado?

Si no a veces

18. ¿En la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, las personas se expresan libre y espontáneamente sin temor?
- Si no a veces
19. ¿La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar?
- Si no a veces
20. ¿Se realizan procesos de inducción para el nuevo personal?
- Si no a veces
21. ¿Tiene información clara sobre las tareas que debe realizar?
- Si no a veces
22. ¿Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones?
- Si no a veces
23. ¿Cuándo tiene dudas en su trabajo sabe a quién recurrir?
- Si no a veces
24. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo?
- Si no a veces
25. ¿Se siente implicado en el éxito de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas?
- Si no a veces
26. ¿Los trabajos suelen estar bien planificados antes de su inicio?
- Si no a veces
27. ¿Los jefes siempre están bien informados e informan a los colaboradores?
- Si no a veces
28. ¿Su dirección técnica tienen conocimiento de lo que hacen las otras direcciones técnicas?
- Si no a veces
29. ¿La información necesaria para el trabajo circula con rapidez?
- Si no a veces
30. ¿Suele tener toda la información que necesita para hacer bien su trabajo?
- Si no a veces
31. ¿Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?
- Si no a veces
32. ¿Siempre está bien comunicado con sus compañeros?
- Si no a veces
33. ¿Tiene conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten una comunicación fluida en su área de trabajo?

Si no

34. ¿Qué medios son utilizados en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas para informar sobre las actividades internas?

Tablero de anuncios Correo electrónico Periódico interno Reuniones
Notas informativas Oficios o documentos oficiales Llamadas telefónicas
Medios Informales (otra persona) Rumores Otros _____

35. De los mencionados anteriormente, qué medio utiliza usted con más frecuencia. Seleccione 5 en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

36. ¿Cree usted que estos canales son efectivos?

Si no

¿Por qué?

37. ¿Con qué frecuencia recibe información relacionada con las actividades de la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas?

Diario Semanal Mensual Nunca Otro

38. ¿Conoce las redes sociales y la página del Ministerio de Cultura y Deportes?

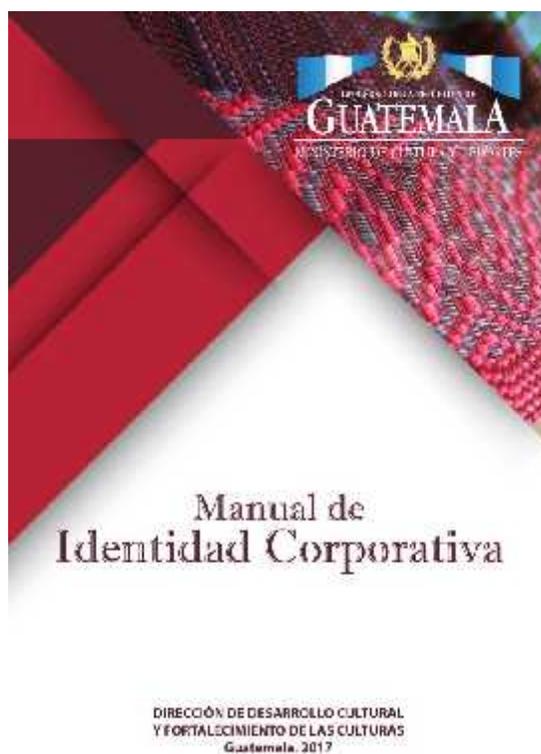
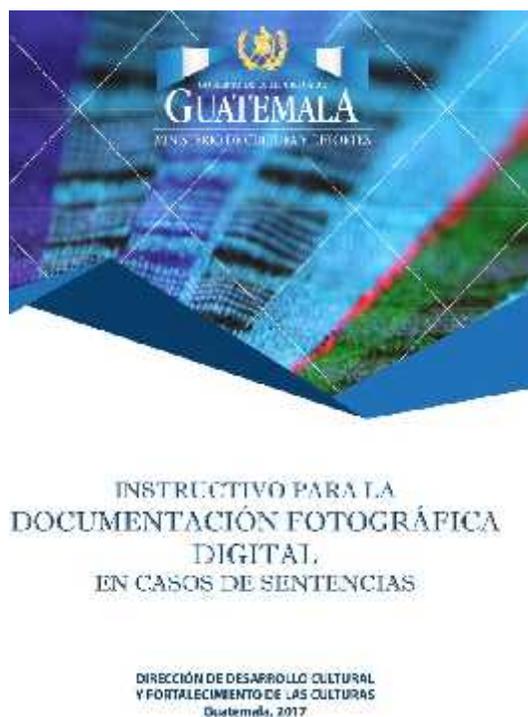
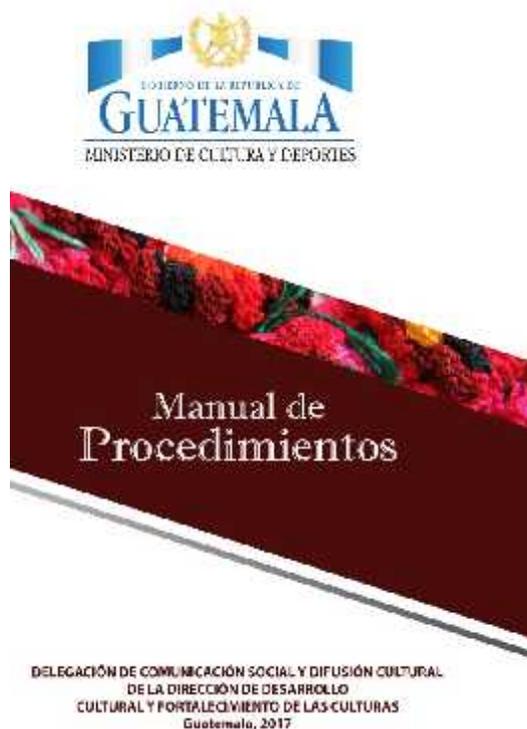
Si no

¿Cuáles?

39. ¿Qué opina del contenido de las redes sociales y la página oficial del MCD?

Valioso Aceptable Indiferente Inútil Incomprensible

Anexo 5 Portadas de manuales e instructivo



Anexo 6 Carta de solicitud de prácticas



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



Guatemala 14 de febrero de 2017
Of. Postgrado 44-2017

Licenciada
Rosa Herlinda Alvarez Canizales
Directora de Recursos Humanos
Ministerio de Cultura y Deportes
Guatemala, Ciudad

Estimada Licenciada Rosa Alvarez:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada *Ana Luisa Salguero Godoy*, carne No. 200317526, 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.

La Licda. Ana Luisa Salguero, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas Del Ministerio de Cultura y Deportes, 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 la Licenciada Salguero, desarrolle el trabajo de graduación en la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, 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"
Quehacer Católico de Luz

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

Anexo 7 Carta de autorización de prácticas



Ministerio de Cultura y Deportes

Guatemala, 20 de marzo de 2017
Oficio DRH-MCD-0820-2017

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-
Presente

Estimado Maestro Morán:

Con un atento y cordial saludo me dirijo a usted, en referencia al Oficio Postgrado 44-2017 de fecha 14 de febrero del presente año, solicitando autorización para que la Licenciada Ana Luisa Salguero Godoy, pueda realizar el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Dirección General de Desarrollo y Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.

En virtud de lo anterior esta Dirección de Recursos Humanos resolvió autorizar la realización del trabajo de tesis, ya que cuenta con el visto bueno de la Directora General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas, No está de más recordarle que, la solicitante deberá cumplir con las reglas y normas establecidas por este Ministerio. Así como la entrega de los documentos del estudio a la Dirección General de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas.

Agradecemos de antemano la confianza depositada en nosotros para que sus estudiantes completen su formación profesional.

Atentamente,

Licda. Ana Mercedes Alvarado Estrada
Directora de Recursos Humanos
Ministerio de Cultura y Deportes

c.c. Archivo.

6/5/2017

6a Calle y 6a Avenida Palacio Nacional de la Cultura zona 1 Guatemala, C. A.
PBX: (502) 2239-5000 y 2239-5001 Ext. 2501 / www.mcd.gob.gt

Anexo 8 Carta de aceptación de productos

**GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE
GUATEMALA**
MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES

**RECIBIDO** *MSU*
FECHA 18/10/2017
HORA 19:42 hrs
POSTGRADO

Guatemala, 03 de septiembre de 2017
Oficio DGDCFC-319-2017/RMTV-smo

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria

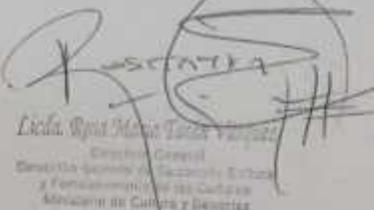
Estimado Mtro. Morán:

Como es de su conocimiento, la Licenciada Ana Luisa Salguero Godoy con registro académico número 200317526, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional 2016-2017, le fue autorizado realizar el Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa en la Dirección de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas del Ministerio de Cultura y Deportes.

Basándose en los resultados del Diagnóstico de Comunicación realizado, la Licenciada Salguero propuso los siguientes productos para implementación de la estrategia de comunicación con los productos, entregando a ésta Dirección los siguientes resultados :

- Manual para redes sociales
- Manual de procedimientos.
- Instructivo para la Documentación fotográfica digital en casos de sentencias de fotografías
- Manual de identidad corporativa
- Firma electrónica para correos
- Trifolares para actividades emblemáticas
- Boletines
- Banners personalizados para actividades

Sin otro particular y agradeciendo su atención a la presente, me suscribo de usted, muy deferentemente,


Lidia Rios
Directora General
Dirección General de Comunicación Externa
y Fortalecimiento de las Culturas
Ministerio de Cultura y Deportes

6a. Calle 6a. Av. Palacio Nacional de la Cultura, Zona 1 (502) 2239-5000
Guatemala, C.A.

 @McdGuate
 /Ministerio de Cultura y Deportes www.mcd.gob.gt

