

**EMVARIAS S.A.ESP.
PLAN DE COMUNICACIONES Y RELACIONES CORPORATIVAS
Julio 2016**

**Elaborado:
COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES
Y RELACIONES CORPORATIVAS**

Medellín, 10 julio 2016

Contenido

Introducción	4
1. Antecedentes	5
2. Marcos de Referencia para la Formulación del Plan de Comunicaciones de Emvarias	6
2.1 Objetivos de Sostenibilidad	6
2.2 Plan de Gestión de Residuos Sólidos, Pgirs: a	7
2.3 Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019: Medellín Cuenta con Vos	8
2.4 Grupo EPM-Empresas Públicas de Medellín	9
2.5 Plan Estratégico de Emvarias	12
2.6. Encuesta de Percepción Ciudadana de Medellín	13
2.7 Transparencia por Colombia	14
2.8 Gobierno en Línea	16
2.9 Orientaciones para la Comunicación en Emvarias a partir de los Marcos de Referencia.....	17
3. Diagnóstico de Comunicaciones Emvarias	19
3.1. Identificación Grupos de Interés de Emvarias.....	20
3.2 Ámbitos de la comunicación en Emvarias.....	21
3.3 Diagnóstico de Comunicación Externa: posicionamiento de marca, identidad e información. ...	21
3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna	25
3.4.1. Resultados Medición de Efectividad de la Comunicación Interna de EPM 2014 (Eficacia y Eficiencia).	25
3.4.2 Diagnóstico de Clima Organizacional de Emvarias.....	31
3.5 Otros Aspectos a Tener en Cuenta en la Comunicación de Emvarias.....	33
3.6 Orientaciones para la Comunicación de Emvarias a partir del Diagnóstico Interno.....	36
3.7 Infraestructura de la Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de Emvarias	37
3.8 Análisis de la Información Obtenida en el Diagnóstico de Comunicaciones	37
4. Plan de Comunicación y Relaciones Corporativas.....	43
4.1 Intención y propósito de la Comunicación en Emvarias	43
4.2 Enfoque de la Comunicación de Emvarias	43
4.3 Tono de la Comunicación en Emvarias.....	44
4.4 Clasificación Grupos de Interés de Emvarias.....	45
4.5 Ámbitos de la Comunicación en Emvarias	47
4.6 Objetivos estratégicos de la comunicación en Emvarias	48
4.7 Estrategias del Plan de Comunicaciones de Emvarias.....	53

4.8 Propuesta de gestión de apoyos Coordinación de Comunicaciones 53

4.9 Acciones de Comunicación/Cronograma y Presupuesto Estimado 54

Introducción

En el presente documento se propone el plan de comunicaciones para Emvarias S.A.E.S.P. para el segundo semestre del 2016.

En primer lugar el documento recoge los principales antecedentes inmediatos de la comunicación en Emvarias.

En segundo lugar se plantean los marcos de referencia en los cuales se considera debe inscribirse la comunicación de una entidad como Emvarias.

En tercer lugar se realiza el diagnóstico de comunicaciones de la empresa, el cual está dividido en segmentos: 1). Identificación de grupos de interés, 2). Diagnóstico de la comunicación externa y 3). Diagnóstico de la comunicación interna.

El diagnóstico concluye con el análisis de la información elaborado a partir de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se agrupan y priorizan estos elementos con la ayuda de una herramienta de semáforo.

A manera de síntesis de cada uno de los apartados (marcos de referencia y diagnóstico externo e interno), se incluyen una suerte de conclusiones que sirven de orientaciones e insumos para la planificación y para formular políticas de comunicación.

Finalmente de la priorización se proyecta el plan de comunicaciones para el 2016, propuesta analizada y validada por la Gerencia el 10 de julio del presente año.

EMVARIAS S.A.ESP. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES Julio 2016

1. Antecedentes

Emvarias S.A.E.S.P es la empresa que presta el servicio de aseo público en la ciudad de Medellín desde hace más de cincuenta años. En su historia Emvarias ha pasado por múltiples procesos de transformación entre los que se destaca su paso de ser una empresa de propiedad del municipio de Medellín a ser, en el año 2014, filial del Grupo EPM, como la única empresa del Grupo dedicada a la prestación del servicio público de aseo.

Dentro de su estructura de funcionamiento Emvarias ha contado con una Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, que se ocupa de adelantar de manera estratégica los procesos y acciones de comunicación interna y externa.

Haciendo una rápida revisión de los productos de comunicación de los últimos 4 años, puede identificarse que la entidad ha adelantado campañas de comunicación orientada a posicionarse en el recuerdo de la ciudadanía de Medellín, como la mejor empresa prestadora de servicios de aseo, utilizando para ello un lenguaje afectivo y emocional en el que se apela al amor por la ciudad (*Medellín, tan limpia que enamora*) y resaltando el valor del trabajo de quienes mantienen limpia la ciudad con su trabajo (*Cuidarte es nuestro secreto*).

A su vez, al interior de la empresa la comunicación interna ha realizado acciones con sus empleados con el fin de prepararlos para los procesos de cambio y transformación que implicaron su paso a ser parte del grupo EPM, como la Operación Crisálida y con consignas como *Un nuevo Amanecer, una nueva imagen para una nueva empresa, y Medellín está cambiando y nosotros queremos hacer parte de la transformación*.

Si bien puede apreciarse que la empresa ha realizado esfuerzos importantes desde su accionar en comunicaciones, una mirada rápida a distintos procesos de comunicación externa e interna, ponen en evidencia una necesidad inminente de fortalecer el trabajo comunicacional de la empresa, en aras de aprovechar con más contundencia las grandes oportunidades que hoy se presentan como empresa del sector de servicios públicos y encargada de realizar una de las acciones más sensibles frente a la calidad de vida como es la Gestión de los Residuos Sólidos en entornos urbanos y rurales.

2. Marcos de Referencia para la Formulación del Plan de Comunicaciones de Emvarias

Como cualquier planificación, un plan de comunicaciones debe fundamentarse en marcos de referencia que le den soporte, y a su vez, le definan horizontes de actuación, alcances y límites.

En el caso de las comunicaciones en Emvarias se han considerado como marcos de referencia los siguientes:

6

2.1 Objetivos de Sostenibilidad: estos son sin duda los marcos filosóficos y normativos de más amplio alcance para las entidades dedicadas al desarrollo social y humano. Dentro de la última formulación planteada por Naciones Unidas, entre los objetivos que contienen la acción misional de Emvarias, están:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. En relación con la misión de Emvarias al ser esta una empresa de servicios públicos vitales, el servicio de aseo debe propender por estar al alcance en condiciones de equidad e igualdad para todas las personas sin distinción de su condición socioeconómica. Y propender por la generación de empleo, oportunidades y emprendimientos en relación con la Gestión de los Residuos Sólidos, acción que es hoy lucrativa en muchos lugares del mundo.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades. En relación con las acciones de Emvarias, este objetivo señala la necesidad de contribuir con la salud humana, al promover la forma adecuada de gestionar los residuos, posibilitando con ello evitar la aparición de factores que afectan la salubridad como la propagación de insectos y roedores, entre otros. A su vez, señala para la empresa, que sus procesos de recolección, transporte, y disposición final de residuos deben ajustarse a los requerimientos normativos y técnicos necesarios para reducir la contaminación del agua y el aire, fundamentales para la vida de los entornos naturales y humanos.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. Hoy el agua potable se presenta como uno de los activos más importantes de los pueblos. Con las acciones de saneamiento que implica la adecuada gestión de los residuos, y su acción en la movilización y disposición de residuos peligrosos, Emvarias contribuye a que haya menos vertimientos en las fuentes de agua. Si bien el tema de la defecación al aire libre está superado en los entornos urbanos, sigue siendo problemático en los lugares en los que habita población en situación de vulnerabilidad como la población habitante de calle y por la proliferación de mascotas en las ciudades.

Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Es una meta de las naciones propender porque cada vez haya menos impactos ambientales negativos generados por el progreso,

en este sentido, la acción de Emvarias contribuye de manera directa en la creación de condiciones adecuadas para el desarrollo, las oportunidades y una mejor calidad de vida en la ciudad.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Como empresa Emvarias es también una organización que consume y utiliza recursos, y al trabajar en el sector de los servicios públicos, se ve abocada con mayor responsabilidad a establecer prácticas eficientes, con un enfoque sistémico y sostenible, que sean transversales en los diferentes procesos de trabajo y se difundan entre su red de colaboradores y entre los usuarios de sus servicios. Ello implica la definición de políticas acordes en la cadena de suministros, de la cual hace parte la Coordinación de Comunicaciones, y en la transmisión de valores institucionales coherentes.

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Al ser una Empresa que presta servicios públicos, Emvarias se debe al respeto y fortalecimiento del Estado de derecho, al respeto por las normas, la defensa de la legalidad y la promoción de la participación ciudadana desde y en su quehacer. En esa medida se justifican las acciones que promueven la transparencia, el control interno, y el compromiso anticorrupción.

2.2 Plan de Gestión de Residuos Sólidos, Pgirs: al ser el instrumento de planeación municipal que contiene los objetivos, metas, programas, proyectos, actividades y recursos definidos por el ente territorial para el manejo de los residuos sólidos, se convierte en uno de los ejes centrales de planeación y ejecución del servicio público de aseo, planteando de manera clara las relaciones y responsabilidades de todas las instituciones relacionadas con esta labor, y definiendo los marcos de actuación para Emvarias en la ciudad de Medellín.

Desde el punto de vista de las Comunicaciones de Emvarias, el Pgirs permite focalizar objetivos a los cuales debe contribuir para el logro de la misión de Emvarias y para el cumplimiento de las responsabilidades que le son delegadas.

Así mismo, al contener **información diagnóstica** validada por su proceso metodológico, permite **sectorizar territorialmente** y **tematizar las intenciones y mensajes de la comunicación promovida desde la Empresa**, con miras a lograr impactos de largo plazo, según las proyecciones previstas para el comportamiento de la producción de residuos, y las acciones ciudadanas que deberán movilizarse en consecuencia, para garantizar un mejoramiento continuo del manejo de éstos y de la prestación del servicio de aseo.

Además de incorporar datos valiosos para la generación de mensajes, los objetivos del Pgirs señalan horizontes que la comunicación de Emvarias debe contribuir a visibilizar y promover entre los ciudadanos y usuarios del servicio público de aseo. Algunos de ellos son:

- Desarrollar una cultura de la no basura.
- Fomentar el aprovechamiento de residuos.
- Desarrollar las acciones afirmativas a favor de la población recicladora.
- Garantizar la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de la prestación.
- Promover gradual y progresivamente el manejo de los residuos sólidos de una gestión basada en la minimización de la generación, el aprovechamiento y valorización hasta la disposición final de residuos, hacia la reincorporación de residuos sólidos aprovechables en el ciclo económico productivo.

2.3 Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019: Medellín Cuenta con Vos

El plan de desarrollo se convierte en la ruta de trabajo durante el periodo presente administración pública, su objetivo señala para la ciudad:

Nuestro objetivo es hacer de Medellín una ciudad segura, equitativa y legal; que propenda por la sostenibilidad de la ciudad, por mejorar las condiciones de vida y genera más y mejores oportunidades para la población urbana y rural, una ciudad que fortalezca su cultura ciudadana y recupera la confianza institucional a partir de una gestión efectiva, transparente y visible, una ciudad donde la seguridad es un derecho, y la educación de calidad y pertinente sea la base para el desarrollo y la competitividad.

El Plan cuenta con 7 líneas estratégicas:

1. Creemos en la cultura ciudadana
2. Entre todos recuperamos la ciudad y la convivencia ciudadana
3. Todos comprometidos por un nuevo modelo de equidad social
4. Educación de calidad y empleo para vos
5. Movilidad sostenible: una tarea de todos
6. Unidos por la intervención del centro y de nuestros territorios
7. Una apuesta de ciudad por el cuidado del medio ambiente

Desde la misión de Emvarias le aportamos específicamente a:

Línea 1. Creemos en la cultura ciudadana

- La transformación de la cultura ciudadana
 - Trascendencia de lo que hacemos
 - El entorno en el que nos desenvolvemos
 - La relación con el otro y sus particularidades

Línea 6. Unidos por la intervención en el Centro

- Parques para vos, recuperación de la gobernabilidad y presencia del Estado.
- Aprovechamiento de residuos en el sector rural

- Acciones que convocan a volver al Centro
- Línea 7. Una apuesta de ciudad por el cuidado del medio ambiente
- Pedagogía ciudadana en servicios públicos
 - Personas comprometidas con el adecuado manejo de los residuos sólidos

Premisas básicas del Plan:

- Vamos a sumar esfuerzos para multiplicar los resultados, a cambiar el yo por el nosotros.
- Vamos a vivir la cultura del Sí: sí queremos, sí podemos, sí nos comprometemos, sí aportamos, sí creemos.
- Confianza sostenible para que a todos nos vaya bien. Confianza sostenible para seguir adelante, para crecer, progresar y seguir avanzando con equidad y seguridad.
- Confianza para recuperar juntos la seguridad y la convivencia ciudadana.
- Confianza para trabajar juntos por un nuevo modelo social.
- Confianza para ofrecer educación de calidad y empleo para vos.
- Confianza por una movilidad sostenible
- Confianza para recuperar el centro y trabajar por nuestros territorios
- Confianza para proteger entre todos el medio ambiente
- Pórtate bien. Una ciudad que cuenta con vos, que cuenta con todos, para vivir el buen comportamiento como una cultura ciudadana de respeto y convivencia.

2.4 Grupo EPM-Empresas Públicas de Medellín

Al ser Emvarias una de las filiales EPM hace parte de las estrategias de consolidación del Grupo EPM. A partir del modelo de integración denominado *Involucrado Operativo (Núcleo Compartido)*, en el que si bien se conserva la autonomía institucional, se comparten y se homologan algunos de los procesos a partir del direccionamiento de EPM.

En esa medida reconocer el lineamiento estratégico de EPM a nivel general y en comunicaciones es necesario, para tener en cuenta recursos en cuanto a tiempo y disposición para participar activamente en su construcción, y responder a los indicadores, en los que Emvarias debe aportar.

La formulación estratégica del Grupo EPM se define como sigue:

Identidad: Lo que decidimos SER

Valores: Transparencia/ Responsabilidad/ Innovación/ Compromiso/ Calidez / Confiabilidad /Servir.

Propósito

En el Grupo EPM buscamos permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, generando bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y de la oferta a nuestros clientes y usuarios de soluciones en electricidad, gas, aguas, y saneamiento, complementadas por medio de acuerdos empresariales, con servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC, mediante una actuación empresarial que armonice los resultados financieros, sociales y ambientales.

10

Acción Cómo decidimos HACERLO

Estrategia

Con criterios de RSE: Crecimiento/Optimización de la estrategia

Los Negocios

Distribución/ Transmisión/ Gas/ Generación/ Provisión de aguas/ Gestión de aguas residuales/ Gestión de residuos sólidos.

Resultados

Mega: alcanzar al 2022, ingresos por US\$14,200 millones, con un EBITDA de al menos US\$5000 millones, generando valor para los grupos de interés, cuidando lo social y protegiendo el medio ambiente.

Generación de valor

Incrementar valor para los Grupos de Interés.

Clientes y mercados: Crecer en mercados y negocios/ Fortalecer las relaciones con los grupos de interés externos/Optimizar procesos.

Operaciones: Optimizar la gestión de activos/ Atender integralmente al cliente/usuario brindando soluciones ajustadas a sus necesidades/ Fortalecer la gestión de proyectos.

Aprendizaje y Desarrollo: Desarrollar capacidades organizacionales requeridas por la estrategia/ Optimizar y consolidar los sistemas de información para la toma de decisiones en el Grupo EPM/ Fortalecer el Gobierno Corporativo.

Fortalecer la gestión con los grupos de interés internos

Aspiraciones de los negocios derivadas de los Imperativos Estratégicos

Agua y saneamiento

Estamos llamados a: crecer, rentabilizar operaciones, promover cambios de política pública.

Soñamos: Agua y saneamiento para todos.

Focos estratégicos de Gestión de los Negocios

(Constituyen el norte escogido y utilizado para construir, orientar y focalizar los vectores de gestión y crecimiento del negocio)

11

Rentabilizador de operaciones

- Modelo estratégico: poner en funcionamiento el modelo de gestión de Arquitecto Estratégico con las filiales internacionales y de involucramiento operativo con las nacionales, para las empresas en operación.
- Optimización y rentabilización de los negocios: lograr un desempeño óptimo de las operaciones del Grupo para brindar un servicio con la calidad y rentabilidad esperadas.

Desarrollador de soluciones

- Nuevas ofertas con visión integral del cliente Desarrollar: nuevas ofertas comerciales para los clientes/ usuarios e incursión en negocios nuevos.

Desarrollador de proyectos

- Desarrollo eficiente de la infra-estructura: aumentar la capacidad, cobertura y participación en el mercado actual a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y transversales de alto impacto.

Comprador inteligente

- Diversificación de mercados con negocios actuales: crecer a través de la adquisición de empresas o activos en forma directa o con terceros en negocios actuales y mercado objetivo del Grupo EPM.

Focos estratégicos de Gestión de los Servicios Corporativos

• Rentabilizador de operaciones

- Unidad de propósito y dirección del Grupo: asegurar el despliegue y la alineación de las acciones del Núcleo Corporativo y de los Soportes de los negocios, con el Propósito Empresarial
- Capacidades para la consolidación del Grupo: capacidades para la consolidación del Grupo Desarrollar el conjunto de tecnologías, conocimientos y habilidades que

permitan habilitar el desarrollo de la estrategia corporativa y de negocios del Grupo EPM, orientada desde el crecimiento integral de las personas y la sostenibilidad del negocio.

2.5 Plan Estratégico de Emvarias

Visión: Empresas Varias de Medellín E.S.P., será líder a nivel local, regional, nacional y latinoamericano en la prestación de las actividades propias y complementarias del servicio público de aseo, de una forma integral y con calidad, en armonía ambiental, económica y social; implementando tecnologías de punta amigables con el medio ambiente, fortaleciendo su estructura financiera para prestar un mejor servicio, ampliando el mercado, estableciendo tarifas razonables y generando calidad de vida a la sociedad.

12

Misión: Mediante la integración de los procesos de recolección, transporte, valoración, tratamiento y disposición final de residuos sólidos urbanos, aporta al mejoramiento y desarrollo en torno a la calidad de vida de los habitantes donde presta sus servicios; además está comprometida con la preservación del medio ambiente, la utilización de las mejores tecnologías y la racionalización en el uso de los recursos dentro del marco legal actual y futuro que la condicionan, para ser competitiva y líder en el sector y con sentido de pertenencia hacia los objetivos institucionales.

Objeto social: Tiene como Objeto Social la prestación del servicio público domiciliario de aseo, entendido como el servicio de recolección Municipal de residuos sólidos; el barrido y limpieza de vías, áreas públicas; el transporte y disposición final de los mismos, incluyendo las demás actividades afines al servicio domiciliario de aseo

Valores corporativos

Honestidad: Obramos con rectitud, honradez y transparencia en las relaciones interpersonales y en el trato con los diferentes públicos de interés de la Entidad.

Solidaridad: Actuamos con sentido de apoyo, respaldo y defensa de las causas promovidas a favor del desarrollo individual o colectivo de los miembros de la Entidad y de la sociedad.

Justicia: En respeto del derecho, nos inclinamos a dar a cada cual, con equidad, el trato que le corresponde o pertenece, tomando como único motivo el reconocimiento de sus méritos.

Respeto: Reconocemos y aceptamos la diferencia frente al otro, lo que nos permite la convivencia, el desarrollo y el crecimiento individual, colectivo e institucional.

Imparcialidad: Asumimos que los seres humanos, independientemente de su condición, son todos iguales, por consiguiente con idénticos derechos y deberes.

Responsabilidad: Acatamos cumplidamente las normas y tareas encomendadas; ello

conlleva a lograr altos índices de productividad y competitividad personales, profesionales e institucionales.

Proyección al cliente: Lo primordial para quienes integramos la Entidad, es la satisfacción total de las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

Trabajo en equipo: Los funcionarios de Empresas Varias nos esforzamos para laborar mediante una mutua colaboración para mejorar la convivencia personal y hacer posible la interacción de los diferentes procesos.

2.6. Encuesta de Percepción Ciudadana de Medellín

Este referente es importante en la medida en que mide la satisfacción de los habitantes de Medellín con la cobertura de los servicios públicos, entre los cuales se encuentra el Servicio Público de Aseo. A su vez, porque la Encuesta es un instrumentos de alta credibilidad, con legitimidad, representativo por las institucionales que la promueven y por la científicidad y seriedad metodológica que lo caracteriza.

Por ello, se recogen de los resultados del año 2015, cuyas mediciones brindan información y trazan una línea de base en cuanto a percepción del servicio de aseo y de la gestión pública, para proponer aspectos a considerar en el accionar de Emvarias, de cara a elevar los niveles de favorabilidad y percepción positiva en Medellín.

En este sentido se recogen las siguientes cifras:

- El servicio de aseo se califica con un 85% de satisfacción para los ciudadanos de Medellín.
- En relación con la satisfacción de los espacios públicos se señala como un factor positivo la limpieza de los parques, aspecto que fue puntuado con el 25%
- Hay una positiva medición en cuanto a gestión pública, favorabilidad y conocimiento de sus proyectos en las empresas de servicios públicos, con porcentajes de: Gestión buena 70%, Favorabilidad 90% y Conocimiento 89%.
- A su vez es de resaltar que en las preguntas proyectivas, sobre cuál es la ciudad que se sueñan los habitantes de Medellín, se señala, en relación con el hábitat, realizar campañas para el reciclaje y el cuidado del medio ambiente, con un porcentaje general del 32% y en particular para las campañas de reciclaje el 19%

Sin embargo, como aspecto que llama la atención y motiva adelantar acciones de comunicación en relación con la percepción ciudadana, Emvarias no fue incluida entre las cinco empresas con mejor percepción entre la ciudadanía, cuando en años anteriores había

ocupado el tercer y cuarto lugar. Estos resultados plantean un imperativo en cuanto a información y posicionamiento de Emvarias, pues el servicio es bueno y reconocido, pero hay una debilidad en la forma en la que se comunica la empresa y se hace notoria para la ciudadanía, pues desde el punto de vista de la operación de aseo y los servicios que presta, la empresa tiene la capacidad y los recursos para estar en el top de las mejor percibidas.

2.7 Transparencia por Colombia

Emvarias participa desde hace algunos años en la iniciativa Transparencia por Colombia que busca fomentar la ética y la transparencia en la forma en la que se gobiernan, gestionan y conducen las empresas, mediante la construcción y aplicación de herramientas de medición de riesgos de corrupción en éstas.

14

La medición se constituye en una herramienta de control social, que permite monitorear y evaluar mecanismos y políticas de transparencia empresarial y, a su vez, promover la adopción de buenas prácticas de integridad en el relacionamiento con los grupos de interés, y el fortalecimiento de la empresa mediante el establecimiento de planes de mejoramiento, allí donde se identifican debilidades.

La transparencia se entiende como la buena práctica de poner la información en la vitrina pública para que cualquier persona o grupo de interés pueda conocerla, revisarla, analizarla y usarla, como mecanismo de responsabilidad y promoción de la participación y control ciudadano.

La medición se fundamenta en cuatro aspectos:

Reglas claras: conjunto de normas, valores y/o principios adoptados e inmersos en la cultura organizacional que permean el modelo de gobierno para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y los grupos de interés.

Apertura: acceso a la información completa, oportuna, comprensiva, confiable, veraz, comparable y útil para los grupos de interés. Implica también transparencia activa, en el sentido que las empresas deben considerar diversidad y equidad en la accesibilidad y pertinencia de la información.

Diálogo: interacción con los grupos de interés. A través del diálogo se responde a expectativas y se genera confianza. La interacción debe hacerse en diversidad de canales y teniendo en cuenta las condiciones y capacidades de los grupos de interés.

Control: proceso que integra el conjunto de procedimientos, planes, métodos, normas, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa, por disposición legal e iniciativa propia, de carácter interno y externo, para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas en la gestión empresarial. A través de este elemento, se evalúa además la forma

como la empresa promueve el control social y desarrolla sus acciones de responsabilidad social en el marco de la ciudadanía corporativa.

El objetivo de la transparencia es la existencia de ética empresarial, para ello las empresas deben contar con códigos y documentos formales donde se reconocen los intereses en juego; comités de ética en los que se hace seguimiento y control a los compromisos adquiridos; y auditorías éticas de valoración del cumplimiento.

La medición se realiza mediante la realización de varias técnicas: 1) diligenciamiento de aplicativo y cuestionario, 2) revisión de la página web, 3) Revisión y evaluación de los diferentes medios por los cuales la empresa se relaciona con sus grupos de interés.

Los aspectos que se consideran de acuerdo a los cuatro ejes centrales de Transparencia son:

Reglas claras	Integridad corporativa	Formalización de prácticas Programa Anticorrupción
	Gestión de la información	Sistemas de Gestión Rendición de cuentas
Apertura	Información socialmente útil	Grupos de interés primarios Grupos de interés secundarios
	Transparencia activa	Criterios de accesibilidad Evaluación pertinencia
Diálogo	Gestión del Relacionamento	Canales diálogo grupos de interés Seguimiento relacionamiento
		Derecho de acceso a la información
	Control	Controles internos
Promoción del control social		

En relación con los requerimientos que la medición de transparencia establece se han identificado varios aspectos en los que es necesario realizar mejoramientos en las acciones directas del área de comunicaciones y en aquellas que sirven de apoyo a otras áreas, como:

- Difundir políticas, normas y principios de la empresa a los diferentes grupos de interés.
- Brindar información completa y actualizada sobre servicios y los trámites.
- Definir canales claros para la información a los diferentes grupos de interés (boletines, correos, página web, informes, talleres, encuentros, redes sociales, etc.) y evaluarlos en cuanto a efectividad y pertinencia.

- Desarrollar planes de relacionamiento con los grupos de interés y monitorear y evaluar el mejoramiento en el relacionamiento.
- Establecer mecanismos de interacción y participación ciudadana como las redes sociales, los chat en línea, entre otros.
- Específicamente en el relacionamiento con proveedores se carece de una herramienta como página web para comunicarse de manera efectiva con éstos.
- Informar sobre las acciones sociales de la empresa y verificar si hay buena comunicación con comunidades a las que se impacta.
- Falta de verificadores para la rendición de cuentas.
- Adecuación de la página web para que permita a los usuarios y otros grupos de interés obtener información sin tener que llamar o escribir a los canales de atención.

2.8 Gobierno en Línea

Gobierno en Línea es una orientación del gobierno nacional plasmada en el Decreto Único reglamentario del sector de la Información y las Comunicaciones 1078 de 2015, con el cual se busca lograr cuatro propósitos: que los ciudadanos cuenten con servicios en línea de muy alta calidad, impulsar el empoderamiento y la colaboración de la ciudadanía con el Gobierno, encontrar diferentes formas para que la gestión de las entidades públicas sea óptima gracias al uso de las tecnologías y garantizar la seguridad y la privacidad de la información.

En ese sentido Gobierno en Línea tiene una estructura compuesta por cuatro componentes:

- **TIC para Gobierno Abierto:** comprende las acciones encaminadas a fomentar la construcción de un estado más *transparente, participativo y colaborativo* en los asuntos públicos mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- **TIC para servicios:** comprende la provisión de *trámites y servicios* a través de medios electrónicos, enfocados a dar soluciones a las principales necesidades y demandas de los usuarios y empresas, en condiciones de calidad y facilidad de uso y mejoramiento continuo (Servicios, trámites, formularios descargables, pagos, PQRSD, entre otros).
- **TIC para Gestión:** comprende la planeación y gestión tecnológica, la mejora de los procesos internos y el intercambio de la información. Igualmente, la gestión y

aprovechamiento de la información para el análisis, toma de decisiones y el mejoramiento permanente, con un enfoque integral para una respuesta articulada de gobierno y hacer más eficaz la gestión administrativa de Gobierno.

- **TIC para seguridad y privacidad:** comprende las acciones transversales a los demás componentes enunciados, tendientes a proteger la información y los sistemas de información, de acceso, uso, divulgación, interrupción o destrucción autorizada.

Para el caso de Emvarias la exigencia de incorporar el Gobierno en Línea está planteado desde el direccionamiento de Grupo EPM con un mapa de trabajo que define para el año 2016 el 90% de la implementación del primer componente, el 95% para el segundo, el 55% para el tercero y el 45% para el cuarto, con una meta de implementación del 100% de toda la estrategia para el 2020.

Sin duda, este es un tema fundamental para Emvarias, cuya implementación tendrá grandes réditos en materia de transparencia, innovación, relacionamiento con los grupos de interés y posicionamiento. Esta estrategia está directamente relacionada con la implementación de la página web de la empresa y demanda la articulación y trabajo en equipo de las diferentes áreas, que deben cumplir con requerimientos de Ley para la difusión de información y la accesibilidad.

2.9 Orientaciones para la Comunicación en Emvarias a partir de los Marcos de Referencia.

- ✓ Empresas Varias es reconocida por su presencia constante y su vocación al servicio de la ciudad, a ese reconocimiento debe incorporarse con mayor intensidad, frecuencia y contundencia en los **mensajes información y valoración de los procesos de innovación tecnológica y de la gestión de los servicios que la empresa desarrolla para hacerse más competitiva y visible en el ámbito de la opinión pública.**
- ✓ La comunicación debe fortalecer el reconocimiento público de la empresa, su capacidad de gestión y servicio en la ciudad, con miras a posicionarse como una de las mejores empresas de la ciudad, por su gestión, su favorabilidad y su conocimiento.
- ✓ **Los procesos informativos y educativos** adelantados por la Coordinación de Comunicaciones de Emvarias **deben propender por ser inclusivos y equitativos**, considerando los diferentes factores de diversidad en las poblaciones con quienes interactúa.
- ✓ Las acciones de comunicación de Emvarias deben estar orientadas a contribuir a la **preservación de la salud humana**, evitando utilizar materiales tóxicos,

contaminantes, no degradables.

- ✓ **Los mensajes y comunicaciones de Emvarias deben estar permeados por un enfoque pedagógico**, que promueva la adopción de conductas ciudadanas y empresariales en favor de la salud, el cuidado del medio ambiente y la consecución de condiciones cada vez más propicias para el desarrollo, las oportunidades y una buena calidad de vida, propendiendo por el compromiso de los ciudadanos/usuarios y su participación activa en la gestión de los residuos sólidos.
- ✓ Deben contribuir en la promoción gradual y progresivamente del manejo de los residuos sólidos orientada al aprovechamiento y a su reincorporación en el ciclo económico productivo.
- ✓ La comunicación en Emvarias debe estar comprometida con las políticas de transparencia, el pacto anticorrupción, el control interno y el cumplimiento de los marcos normativos que regulan el accionar de la Empresa, en un compromiso serio y coherente con la legalidad.
- ✓ Los procesos de comunicación pública desarrollados por Emvarias deben contemplar el establecimiento de procesos de articulación con las instituciones que están relacionadas y tienen incidencia en la **Gestión Integral de los Residuos Sólidos**, eso de acuerdo a las responsabilidades específicas de la Empresa como prestadora del servicio público de aseo.
- ✓ La Comunicación en Emvarias debe promover y dar garantías para la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de la prestación.
- ✓ Las políticas de gestión del riesgo asumidas por la empresa, deben ser promovidas con el apoyo de la Coordinación de Comunicaciones, para generar conciencia y buenas prácticas entre los funcionarios de Emvarias, y así evitar y reducir los comportamientos que generen riesgos.
- ✓ La comunicación en Emvarias debe contribuir al logro de las metas económicas de la empresa, mediante su acompañamiento a los procesos de gestión comercial, el relacionamiento con los diferentes grupos de usuarios, el posicionamiento de la empresa como la mejor opción para la prestación del servicio, en consonancia con actitudes de cuidado y respeto social y ambiental.
- ✓ Las acciones de comunicación de Emvarias deben agregar valor a la prestación del servicio público de aseo, mediante la difusión de contenidos educativos, la generación de sentimientos de cercanía al usuario, la respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos de los usuarios, resaltando los resultados obtenidos al contar con espacios públicos limpios, agradables y que

contribuyen a las condiciones que posibilitan la salud y una mejor calidad de vida.

- ✓ La Comunicación de Emvarias debe estar articulada a los procesos de construcción del Grupo EPM, en los lineamientos y acciones definidos en cuanto a Identidad, Comunicación Corporativa, y Relacionamiento con grupos de interés. Ello implica participar y dar respuesta a acciones que tengan influencia en la reputación, la medición de la efectividad de la comunicación interna, el boletín del Grupo EPM, la integración entre filiales, entre otros componentes.

3. Diagnóstico de Comunicaciones Emvarias

Si bien los diagnósticos de comunicación son estudios que por lo general se apoyan en la implementación de técnicas de investigación de la comunicación como estudios de marca, estudios de reputación, mediciones de clima organizacional o efectividad de la comunicación interna, el presente diagnóstico se ha realizado a partir de las siguientes técnicas:

1. Conversaciones con usuarios del servicio de aseo en algunos sectores de la ciudad, durante jornadas de sensibilización.
2. Revisión de las publicaciones en redes sociales, tales como: Facebook, Twitter, página web y YouTube.
3. El análisis y la revisión del manejo del logotipo e imagen institucional de Emvarias en diferentes publicaciones y piezas de comunicación.
4. Conversaciones sostenidas informales con funcionarios de la empresa en distintos escenarios.
5. Verificación de los procesos contractuales y administrativos de la Coordinación de comunicaciones.
6. Análisis del estudio de clima organizacional realizado durante el año 2014.
7. Encuesta de medición de la efectividad de la comunicación interna realizado por el grupo EPM en el año 2014.
8. Reconocimiento del recurso humano y de los materiales con los que contaba el área de comunicaciones de Emvarias.

3.1. Identificación Grupos de Interés de Emvarias

- Usuarios/Clientes
- Accionistas
- Junta directiva
- Funcionarios Grupo EPM
- Empresas Filiales del Grupo EPM a nivel nacional
- Proveedores
- Contratistas
- Ciudadanos de Medellín
- Medios de comunicación
- Comunidades de la zona de influencia del Relleno Sanitario Pradera (17 veredas).
- Administraciones Municipales de Donmatías, Santo Domingo y Barbosa
- Organismos de control (Contraloría y Procuraduría)
- Área Metropolitana
- Corporaciones autónomas (Cornare y Corantioquia)
- Gremios: Andesco, SAI, ACODAL.
- Transparencia por Colombia
- Centro Nacional de Producción Limpia
- Funcionarios de Emvarias

20

Usuarios/Clientes

- Domiciliarios: hogares (700.000)
- Comerciales
- Grandes generadores
- Multiusuarios
- Alcaldía de Medellín
- Municipios que disponen en Pradera

Funcionarios de Emvarias

- Directivos
- Profesionales
- Contratistas
- Operarios de barrido
- Conductores
- Tripulantes
- Jefes de zona
- Auxiliares
- Dirigentes Sindicales
- Pensionados

3.2 Ámbitos de la comunicación en Emvarias

- **Comunicación externa/corporativa:** orientada al reconocimiento de Empresas Varias y al posicionamiento de marca.
- **Comunicación pedagógica:** busca incentivar en los niños y niñas el cuidado del medio ambiente y el manejo adecuado de los residuos, creando conciencia sobre el reciclaje y el aprovechamiento.
- **Comunicación informativa:** relacionamiento con medios de comunicación, por demanda de los mismos frente a acontecimientos de interés y situaciones de crisis.
- **Comunicación interna/organizacional:** dirigida a generar relacionamiento con los públicos internos, acompañar los procesos de cambio institucional, y al desarrollo de campañas y acciones de las diferentes áreas de trabajo.
- **Procesos administrativos de comunicación:** Gestiona los recursos necesarios para que a Coordinación de comunicaciones pueda atender las necesidades de comunicación externa e interna. Se desarrollan procesos de compra y contratación.

21

3.3 Diagnóstico de Comunicación Externa: posicionamiento de marca, identidad e información.

Los aspectos revisados con públicos externos de Emvarias, específicamente, usuarios del servicio de aseo y funcionarios de diferentes instituciones públicas con quienes se ha participado en acciones de pedagogía ciudadana son: El conocimiento que tienen sobre la empresa, la percepción sobre Emvarias, comprensión de los servicios y cómo acceder a ellos y además la satisfacción con la prestación del servicio.

En este sentido y de manera genérica, los resultados identificados son:

- **Conocimiento sobre la empresa:** la ciudadanía conoce la empresa, identifica claramente la labor que desempeña y la asocia con figuras de alta recordación como los “escobita”, el carro recolector y Linda Calle. Puede afirmarse que la empresa está posicionada y es reconocida como una empresa con trayectoria de marca. Es también asociada como parte del Grupo EPM, por la alta difusión que tuvo su incorporación al Grupo.

En los públicos más jóvenes se presenta una asociación de Emvarias con acciones de reciclaje y separación en la fuente, con un elemento negativo por la idea de que se llama a la separación, pero se dispone todo mezclado en el Relleno Sanitario, lo cual desestimula la idea de separación desde la fuente.

Se presenta una asociación negativa por la información sobre derrame de lixiviados durante la recolección y el trayecto a Pradera, debido a derrames de los carros recolectores.

- **Percepción sobre la imagen de marca de Emvarias:** la marca Emvarias es percibida como una marca femenina, antigua, y con atributos de servicio como confiabilidad, puntualidad, oportunidad, mano de obra calificada, y buenos índices de atención y cobertura (98% y 100% respectivamente) En una marca amigable y con tradición. La percepción es favorable y positiva, la gente quiere la empresa. A su vez, la imagen corporativa de Emvarias tiene factores positivos por el color naranja fácilmente identificable, su logotipo, y su presencia continua en las calles de la ciudad, gracias a las canastillas, los operarios de barrido y los vehículos.
- **Conocimiento de los servicios y cómo acceder a ellos:** los servicios están socializados y se informan por los canales de atención, en éstos los usuarios son atendidos de manera constante dónde puede ser atendido. Se presenta debilidad, ya que los usuarios se desmotivan en realizar las llamadas a la Línea Amiga del Aseo, para solicitar los servicios especiales, y en inexistencia del acceso a servicios en línea a través de la página web.
- **Satisfacción con la prestación del servicio:** es muy positiva, debido a la oportunidad en la atención y a la experiencia de los ciudadanos de ver la ciudad y sus espacios públicos limpios. A la gente le gusta como la empresa atiende la ciudad.

En relación con medios y canales para posicionar la marca, se reconocen las actividades educativas y lúdicas con el personaje Linda Calle y La Línea Amiga del Aseo.

En términos de comunicación masiva, las redes sociales como Facebook y Twitter se han venido gestionando nuevamente. La debilidad sentida en la actualidad es en la obsolescencia del portal web.

La presencia en medios masivos de Emvarias está asociada a cuatro factores:

1. Hechos informativos generados en momentos de crisis (Renting, carros incendiados, derrame de lixiviados).
2. Acciones incluyentes y de bienestar laboral asociadas al empleo de personas en condición de calle resocializadas y mejora en las condiciones laborales de los operarios de aseo gracias al convenio con las Fundaciones que tercerizan el servicio.
3. Renovación tecnológica en el uso de nuevos vehículos a gas e implementación de la planta de lixiviados.
4. Información asociada al reciclaje y a la ausencia de programas efectivos en la ciudad que impulsen la separación desde la fuente.

En relación con los atributos de marca deseados se espera que Emvarias sea reconocida como:

- ✓ La mejor empresa de servicios de aseo en Medellín, el Área Metropolitana, Colombia y a nivel latinoamericano.
- ✓ Con prácticas innovadoras y tecnificadas para aportar a un territorio sostenible ambientalmente.
- ✓ Innovadora en la movilización ciudadana para la separación en la fuente
- ✓ Cercana, cálida, amigable y en estrecha relación con los usuarios.

En cuanto a las estrategias de comunicación que hoy tiene Emvarias para relacionarse con sus grupos de interés están:

23

- **Personaje Institucional Linda Calle:** hace presencia mediante obras de teatro en el sector educativo, en la franja de seis a doce años. El personaje es de alta recordación, querido y reconocido a nivel urbano. La estrategia funciona por demanda y es de corta cobertura. Se recomienda su fortalecimiento para ampliar su capacidad de respuesta, ampliar cobertura y diversificación de propuestas de mensajes y tipos de intervención.
- **Territorios Naranja:** iniciativa implementada desde diciembre del 2014 que busca promover la cultura del aseo, mediante el establecimiento de aulas ambientales en las UVA gestionadas por EPM. Sensibilización a jóvenes alfabetizadores, trabajo comunitario para promover la separación desde la fuente, siembra de líderes, entre otros componentes. En la actualidad Territorio Naranja se ha articulado a acciones de pedagogía ciudadana con intervenciones urbanas, dirigidas al sector comercial y domiciliario. Para la fecha Territorio Naranja está funcionando con el **20%** de su proyección, debido a insuficiencia de equipo humano y aspectos asociados a la contratación en la implementación de las UVA y de la estrategia de trabajo comunitario. Se perfila como una estrategia potente, de cobertura municipal, que agrupe toda la estrategia de promoción de una cultura del aseo, con la premisa de: *“Hacer de Medellín Territorio Naranja”*.
- **Página web Emvarias:** actualmente la página web existente es obsoleta, y se queda corta frente a los requerimientos de acceso y consulta inmediata a la información actualizada y a los procesos de Gobierno en Línea. Es un aspecto prioritario en el proceso de comunicación.
- **Redes sociales Facebook y Twitter:** ha sido un canal de comunicación poco aprovechado, desaprovechado, gestionado con poca oportunidad, pero con gran potencia por su nivel de influencia en grupos de interés de alta prioridad. Desde hace dos meses se ha logrado potencializar su funcionamiento, con publicaciones diarias de carácter informativo sobre la gestión, responsivo de las solicitudes ciudadanas que llegan por esta vía y motivacional hacia actitudes corresponsables. Está débil en cuanto a recursos técnicos y de producción de formatos comunicacionales como video, fotografía de calidad, diseño gráfico que permitan diversificar la oferta informativa y potenciar los mensajes de Emvarias. Hoy se hace necesario incorporar nuevas redes

como Instagram, para la cual se requieren contenidos estéticamente muy cuidados y de buena calidad.

En relación con el posicionamiento de marca, la identidad y el reconocimiento externo de Emvarias, algunas propuestas que subyacen para la planificación deben:

- ✓ Resaltar la capacidad de gestión de Emvarias.
- ✓ Destacar los procesos que la llevan a ser más eficiente.
- ✓ Promover el sentido de corresponsabilidad y compromiso de la ciudadanía, responsable de la generación de residuos.
- ✓ Acercar al público joven de la ciudad con alta sensibilidad en temas ambientales.
- ✓ Atraer a los niños y niñas, como una generación aliada de la separación en la fuente y con prácticas de consumo hacia la no basura.
- ✓ Vincular a los medios masivos y comunitarios como actores aliados con los objetivos de hacer de Medellín una ciudad limpia.
- ✓ Impactar el sector educativo, con acciones orientadas a fortalecer la capacidad de las instituciones para formar en hábitos y comportamientos favorables para el cuidado del medio ambiente a partir de la Gestión de los Residuos Sólidos.
- ✓ Generar estrategias diferenciadas a través de la segmentación de públicos y usuarios de los servicios, y además por territorios de incidencia.
- ✓ Conservar los atributos emocionales, pero fortalecer los aspectos racionales y de conciencia.

Hoy se identifican como estrategias por implementar:

- ✓ Activación de campañas en medios de comunicación potentes, con mensajes en distintos lenguajes como: impresos, televisivos, radiales y de presencia urbana, tales como vallas en diferentes puntos de la ciudad, que logren llamar al compromiso ciudadano en la GIRS. Con mensajes diferenciados en relación con servicios especiales como la recolección de colchones, maderas, enceres y principalmente escombros. A sí mismo, las implicaciones éticas y legales de incentivar malas prácticas como la intimidación y la solicitud de servicios a los operarios sin el debido proceso.
- ✓ Construcción de Agenda mediática a partir de hechos informativos (generados

desde Emvarias) atractivos y que logren despertar el interés de los medios de comunicación masivos.

- ✓ Activación de medios de comunicación locales.
- ✓ Formación en la vocería (forma adecuada de pronunciarse ante medios de comunicación como representante de una institución) entre los funcionarios de Emvarias, que tienen relación con el servicio operativo de aseo, y que además se relacionan constantemente con periodistas.
- ✓ Intervenciones urbanas de pedagogía sobre la Gestión de los Residuos, diferenciadas por tipos de usuarios, con calidad en frecuencia, y en la cobertura, permitiendo que estas intervenciones lleguen a diferentes zonas de la ciudad y tenga una presencia importante y destacable en los medios de comunicación de la ciudad.

3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna

Para el tema de comunicación interna de Emvarias hay mucha más información sistemáticamente construida, debido a la importancia que este aspecto representa para comunicaciones del Grupo EPM, quien ha incorporado a sus sistemas de medición de la efectividad de la comunicación del Grupo EPM a Emvarias, y frente a la cual se han asumido responsabilidades de reporte que afectan al Grupo.

Por su parte, Emvarias cuenta con un estudio de medición del Clima Organizacional, el cual presenta información fundamental para el diseño de las estrategias de comunicación interna de Emvarias.

Dentro del diagnóstico de la comunicación interna se presenta además de los resultados de dichos estudios, el tipo de recursos y equipos con los que cuenta el área de Comunicación de Emvarias para dar respuesta a los objetivos de la Empresa.

3.4.1. Resultados Medición de Efectividad de la Comunicación Interna de EPM 2014 (Eficacia y Eficiencia).

Aspectos de indagación

- ¿La comunicación interna contribuye a la construcción de relaciones?
- ¿El sistema de comunicación interna en el grupo EPM es sólida y eficiente?
- ¿La comunicación interna contribuye a la apropiación de Grupo EPM sin fronteras?
- ¿La plataforma de medios es adecuada y cumple los propósitos?
- ¿Los contenidos responden a lo que los empleados esperan?

Escala de medición:

- Bajo (0-49) Desempeño que no corresponde a los estándares deseados y representa un comportamiento crítico del indicador.
- Medio (50-69) Desempeño que amerita observación.
- Alto (70-100%) Desempeño que corresponde a los estándares deseados y representa un comportamiento positivo del indicador.

Algunos resultados a tener en cuenta para el caso de Emvarias son:

Eficiencia:

- Si bien no aparece registro de respuestas en Emvarias, para la mayor parte de las empresas del Grupo es poco clara la estrategia de EPM sin fronteras y sus proyectos.
- En calidad de la información en este aspecto no hay registro de indagación en Emvarias.
- En cuanto a plataforma de medios y acciones de comunicación eficiente no aparece registro de Emvarias, pero las mediciones indican que las formas más efectivas fueron los medios corporativos, el jefe inmediato y conversaciones con el gerente. Menos efectivas los talleres y los grupos primarios.
- La empresa filial con más altos estándares de eficiencia los tiene Malambo.
- En relación con los segmentos los directivos son los mejor informados, seguido del segmento asistencia. Niveles profesionales y operativos presentaron índices bajos.
- Dificultades identificadas: premisa de trabajar más con menos gente, manejo de información muy técnica sin posibilidad de asimilación.

26

Eficiencia

En cuanto a eficacia las variables medidas fueron:

- Control mutuo: Hay retroalimentación consulta y diálogo
- Compromiso: se reconoce la importancia de las personas
- Confianza: Existe transparencia.

En cuanto a **confianza** Emvarias fue la empresa del Grupo con más **bajos** marcadores, que oscilan entre calificación media y baja, con puntajes así:

ASPECTO MEDIDO	PUNTAJE
Destacan los logros de la empresa	65%
Destacan públicamente los logros de los colaboradores y sus equipos de trabajo	50%
Incentivan a los colaboradores a que identifiquen fallas y desaciertos	45%
Los directivos de la empresa son transparentes y no tienen agenda oculta	38%
Reconocen públicamente fallas y desaciertos en la gestión	36%

En cuanto a **compromiso** Emvarias fue la empresa del Grupo con más bajos marcadores, que están todos en la media de la calificación, así:

ASPECTO MEDIDO	PUNTAJE
Ayudan a que colaboradores como usted entiendan el rol que deben cumplir frente a esas metas	54%
Ayudan a que usted tenga claridad frente a los objetivos y metas estratégicas	51%
Destacan que usted es una persona importante para la empresa	51%
Destacan que la empresa quiere construir una relación de largo plazo con Usted	51%

27

En cuanto a **control mutuo** Emvarias fue la empresa del Grupo con más bajos marcadores, que están todos en calificación baja, así:

ASPECTO MEDIDO	PUNTAJE
Abren espacios para dialogar con personas como Usted sobre temas corporativos y la situación de la empresa	51%
Tienen en cuenta sus opiniones y comentarios	46%
En los medios internos recogen y visibilizan las opiniones de colaboradores como Usted	43%
Identifican y conocen sus expectativas y necesidades como empleado	44%
Abren espacios para dialogar con personas como usted sobre sus preocupaciones como empleado	43%

En general, las mediciones indican niveles medios en la mayoría de las empresas del grupo en cuanto a compromiso; en relación con confianza, las empresas con más baja calificación fueron Emvarias y Urabá; en control mutuo los indicadores son bajos en todas las empresas, salvo Atrato y Occidente. En cuanto a los segmentos encuestados los directivos están en niveles altos; asistencial los índices están por la media en la mayoría de las empresas y bajos en Emvarias, Bello y Urabá; profesional en la media y operativo en la media y bajos en Emvarias.

En las conclusiones sobre estos aspectos se señala que las deficiencias se han planteado en cuanto a transparencia por la falta de claridad de las reglas de juego; en diálogo y retroalimentación en que los espacios generados son más informativos que conversacionales, se orientan a recoger de la empresa más que a las inquietudes de los colaboradores; reconocimiento hay presión para cumplir con las exigencias del grupo y se han enfatizado más los errores que los logros, se ha fomentado la competencia y la rivalidad.

Sistema de comunicación

Aspectos evaluados:

- Flujos de comunicación: hay facilidad para la interacción y diálogo entre diferentes

niveles y estructuras

- Credibilidad: los actores del sistema son confiables y creíbles
- Aporte estratégico: la comunicación genera impactos importantes para el grupo EPM
- Oportunidad y suficiencia: La comunicación ayuda a que los mensajes sean adecuados en cantidad y oportunidad.

Si bien en cada uno de estos aspectos hay múltiples factores medidos, solo se recogen en este diagnóstico las variables generales. En una ampliación de este diagnóstico se recogerán los aspectos específicos:

VARIABLE MEDIDA	PUNTAJE	PROMEDIO
Cultura comunicativa (participación, retroalimentación y el rumor no afecta)	71%, - 57%, - 22%	50%
Credibilidad (cree en la información, en sus compañeros, en los líderes, no cree en los rumores)	62% - 56% - 48% - 33%	50%
Aporte estratégico (CI mejora el desempeño, mejora la opinión, ayuda a entender las estrategias, ayuda a comprender la sostenibilidad, mejora el conocimiento del hacer)	57%, - 57%, - 51%, - 51%, 46%-	52%
Oportunidad y suficiencia (cantidad y oportunidad de la información, le motiva la información, se comunican las decisiones oportunamente que le permite hacer su trabajo, las de su área, las del Grupo EPM)	41%- 41% - 33% - 46%- 23%-	28%
Flujos de Comunicación (comunicación fluida en el trabajo, con los compañeros de área, con otras filiales, con compañeros en otras sedes)	58%, - 39%, - 40%, - 38%,	44%

En relación con el Grupo EPM, los resultados generales por aspecto son:

- Aporte estratégico: índices altos en siete (7) filiales y medio en las demás, incluida Emvarias.
- Credibilidad: apenas fuerte en tres (3) empresas, medio en otras y débil en Emvarias.
- Cultura Comunicativa: desempeño alto en Atrato y Occidente. Medio en otras siete (7) filiales. Débil en Bello y Emvarias.
- Flujos de comunicación: cinco (5) empresas no resaltaron en grado alto, entre ellas Emvarias.
- Oportunidad y suficiencia: el tema más débil en general. Solo fue alto en el Atrato.

En relación con los segmentos, solo alto en directivos (EVM 83%). Medio en asistencial (EVM 73%) y profesional (EVM 72%), y bajo en operativos (EVM 33%).

Emvarias, en relación con el Grupo EPM fue la única empresa en indicador débil, en estos aspectos.

Factores de dificultad señalados en el informe:

- **Rumor:** generado por el silencio y las evasivas frente a la información y decisiones estratégicas y de Grupo EPM.
- **Oportunidad:** la información no llega a tiempo por: 1) temor a hablar de temas sobre los cuales los líderes tampoco tienen claridad, 2) dificultades en desplegar la comunicación en cascada por falta de tiempos, espacios, organización y disponibilidad de los líderes.
- **Credibilidad:** explicable en etapas de transición en las que crece el rumor. Falta de credibilidad en los líderes.

Plataforma de medios

MEDIOS EVALUADOS	PUNTAJE			GRADO	GRUPO EPM
	Calidad	Hábitos	Contribución		
Grupos primarios*					
Diálogos con la Gerencia	42%	56%	44%	Medio	+ Bajo
Cartelera	68%	55%	55%	Medio	
Boletines electrónicos (Correo Emvarias)	49%	55%	31%	Bajo	+ Bajo
Medios impresos (Boletín Emvos)	59%	47%	49%	Bajo	+ Baja contribución
Programas de audio*					
Intranet*					

*No fue evaluado en Emvarias

En relación con los contenidos:

TIPO DE CONTENIDOS DE LOS MEDIOS	PUNTAJE
La gente que trabaja en Emvarias	48%
Los valores corporativos	43%
Actividades que realiza Emvarias para mejorar la calidad del servicio a sus usuarios	49%
Los programas de acciones de bienestar laboral de Emvarias	62%
Los programas sociales de Emvarias	43%,
La estrategia corporativa de Emvarias	31%
Las decisiones de la Junta Directiva y comités encargados de analizar temas estratégicos de Emvarias	31%
Resultados financieros de Emvarias y Grupo EPM	35%
Las actividades y proyectos de las filiales del Grupo EPM	23%

Los temas más valorados tienen que la GENTE, los VALORES y BIENESTAR LABORAL.

Con relación a los segmentos de público interno los directivos son los más interesados en todos los temas menos en Emvarias (EVM 30%). Profesionales en la media (EVM 56%), Asistencial en bajo para Emvarias (EVM 46%) y Operativo muy distanciado de la media en todas las empresas, y muy bajo en Emvarias (EVM 29%)

En la medición general de desempeño de la Comunicación interna en el Grupo EPM, Emvarias tuvo los índices más bajos, especialmente en pertinencia y Calidad del Sistema.

DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMVARIAS	PUNTAJE
Calidad de medios	44%
Hábitos	41%
Contribución	53%
Calidad del Sistema	52%
Pertinencia	46%
Relaciones	48%
PROMEDIO EMVARIAS	47%

En las orientaciones finales de la medición se señala como horizonte de mejora, que Emvarias debe subir por lo menos 2,26. El promedio de Grupo EPM está en 61,6% y se estima que para el 2016 debe subir a 65%.

Algunas de las conclusiones, que pueden iluminar el trabajo de la Coordinación de Comunicaciones, a partir de estos resultados son:

- ✓ Hay una fuerte brecha entre la comunicación y apropiación de información de los Directivos y la de los Operativos (29%)
- ✓ Hay que fortalecer la difusión de información sobre decisiones importantes al grueso de los equipos de trabajo. Los grupos primarios y las reuniones con el gerente lograron resultados parciales en este sentido.
- ✓ La plataforma de medios debe de estar más acorde con los intereses y servicios de los empleados de la empresa.
- ✓ El tema de la transparencia es uno de los más débiles en todo el Grupo EPM.
- ✓ En relación con la plataforma de medios las charlas con el gerente y los boletines electrónicos fueron los mejor evaluados.
- ✓ El rumor es uno de los temas más problemáticos en las empresas del Grupo EPM.
- ✓ Es necesario fortalecer la credibilidad en los líderes, la cual está en promedio de 69% y el rango debe girar siempre alrededor de 80%.

- ✓ En relación con contenidos el factor humano es el que más empatiza con los colaboradores, se debe fortalecer.

3.4.2 Diagnóstico de Clima Organizacional de Emvarias

Esta medición se realizó en el año 2014, y cubrió el 78% de los empleados de la empresa, principalmente en el ámbito administrativo. Sus resultados son indicadores que permiten definir acciones de mejoramiento del clima, en los que la Coordinación de Comunicaciones debe incidir, en algunos con una responsabilidad directa y en otros como apoyo a la gestión de las diferentes áreas de la empresa.

31

Indicadores de clima organizacional

Si bien la encuesta mide nueve factores, desde el componente de comunicaciones se identifican aquellos que tienen los puntajes más bajos y aquellos en los que se considera que las acciones de comunicación interna pueden incidir de manera directa y trazar estrategias y acciones de mejora.

En los resultados generales se señala que la percepción del clima en Emvarias-Administración se encuentra ubicada en la escala de 60 a 75 en una zona de Oportunidad de Mejora.

Los puntajes de las 9 dimensiones fueron:

1. **Trabajo significativo 74,6:** Condiciones laborales que permiten que las personas tengan claridad sobre el sentido de su trabajo, y el grado en el cual su rol coadyuva al cumplimiento de macro-objetivos corporativos.
2. **Prácticas de servicio 73,1:** Acciones enfocadas a posicionar al cliente como el centro de la organización, midiendo el impacto de las acciones corporativas sobre el mismo y brindando las mejores alternativas de servicio.
3. **Interacciones sociales 71,5:** Ambiente de trabajo que obedece a principios de buen trato, equidad, justicia, respeto y cordialidad entre los miembros de La Organización.
4. **Balance y bienestar 70,9:** Percepción de las prácticas destinadas a mantener jornadas de trabajo adecuadas, preservar la salud de los empleados, promover su desarrollo cultural y calidad de vida, dentro de una perspectiva de balance trabajo-familia.
5. **Conciencia organizacional 67,5:** Percepción de la organización como un todo, en el que sus partes se engranan para el correcto funcionamiento, dentro de un entorno colaborativo y sincrónico, en el que prima la coherencia entre palabras y acciones.

6. **Riesgos psicosociales 65,0:** Condiciones de seguridad, autonomía, higiene y manejo de cargas laborales, de forma que se contribuya al rendimiento individual, cuidando la salud de los empleados integralmente.
7. **Comunicación corporativa 63,1:** Forma en que se percibe la transmisión de información interna, la facilidad con que los miembros de la organización pueden acceder a la misma y los medios formales o informales utilizados para tal fin.
8. **Capacitación y desarrollo 63,1:** Visión sobre los esfuerzos adelantados por La Organización para que las personas reciban capacitación continua y aplicable, así como herramientas para favorecer su desarrollo como personas integrales.
9. **Sistemas de compensación 62,5:** Políticas organizacionales que permiten que las personas se sientan adecuadamente retribuidas, tanto a nivel de salario como de beneficios, así como por las prácticas que promueven la retención del talento, la estabilidad laboral y la contribución de las personas.

Las áreas con más bajo puntaje indican los puntos más críticos del clima organizacional. Entre los que se considera que la Coordinación de Comunicaciones debe orientar acciones de manera directa, pues están relacionados de manera directa con las funciones de la coordinación, son:

Conciencia organizacional 67,5

- **Coherencia Organizacional:** Concordancia entre el discurso y las acciones de las personas en La Organización, ejemplificando lo que se exige a otras personas. **65,9**
- **Trabajo en Equipo y Cooperación:** Orientación a realizar labores basadas en interacción y apoyo entre personas dentro de grupos de trabajo, con objetivos comunes. **66,8**
- **Sinergia entre Áreas:** Conciencia sobre la interdependencia de las áreas de La Organización como parte de un proceso global. **60,7.**

Comunicación corporativa 63,1

- **Medios de Comunicación:** Mecanismos con que cuenta la Organización para hacer pública la información entre sus trabajadores. Es importante reconocer los canales de comunicación y cómo estos logran llevar el mensaje de forma clara. **64,0**
- **Reciprocidad:** Disposición por promover la comunicación de doble vía entre los líderes y colaboradores en La Organización. **66,6**
- **Disponibilidad de la información:** Facilidad con que todos los colaboradores pueden conocer los asuntos importantes de La Organización que afectan directa o indirectamente su labor diaria. Por ejemplo, las normas y políticas de la organización, las cuales se deben comunicar de forma efectiva y notificar cambios oportunamente. **60,1.**

Dentro de las otras dimensiones, se presentan aspectos específicos que presentan bajos puntajes y frente a los cuales, si bien la Coordinación de Comunicaciones no tiene una responsabilidad directa, pueden ser acompañados y generar apoyos sinérgicos con las áreas directamente implicadas:

Interacciones sociales

- **Diversidad:** Valoración de las diferencias entre los miembros de La Organización, en términos de ideologías, apariencia y capacidades. **69,6.**

Riesgos psicosociales

- **Código de Ética:** Existencia y aplicación de políticas, normas y prácticas que favorecen y aseguran la responsabilidad social de la organización. **65,5**
- **Carga Laboral y Estrés:** Esfuerzos físicos, mentales y emocionales inherentes al cargo que pueden causar tensiones y efectos nocivos en la salud. **57,9.**

Capacitación y desarrollo del talento

- **Conocimiento de la Organización:** Formación orientada a que los colaboradores estén actualizados sobre la razón de ser de La Organización, sus productos y servicios, desarrollando su conocimiento de todo el sistema organizacional. **66,0.**

3.5 Otros Aspectos a Tener en Cuenta en la Comunicación de Emvarias.

Otros aspectos de la comunicación corporativa que tienen que ser tenidos en cuenta tienen que ver con planteamientos del manual de comunicación para organizaciones del Estado, en función del Control Interno. Y por otra parte, requerimientos que hoy tiene la Coordinación y que responden a solicitudes y necesidades de las áreas.

Desde el Mpoi se sugiere que la comunicación debe considerar las siguientes categorías y temas:

Categoría	Tema	Campos
Apertura	Atención a los usuarios	Comunicación Interna
	Actitud de servicio	
	Visión Compartida	
	Trabajo Colaborativo	
Interlocución	Sistematización de la información	Comunicación informativa
	Socialización de la información	
Visibilidad	Rendición de cuentas	Rendición de cuentas
	Concepto comunicativo del posicionamiento	

Se incluyen en este diagnóstico como aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer el lineamiento estratégico para la comunicación en Emvarias.

Por otra parte, se han identificado necesidades de cada una de las áreas de trabajo de Emvarias, que deben ser tenidas en cuenta en la planeación de comunicación, pues responden a exigencias de Ley, por ejemplo en cuanto a riesgos en el trabajo, salud ocupacional, transparencia, licencia ambiental, desarrollo tecnológico, suministros y demás.

A continuación se enumeran los requerimientos que se han solicitado a la Coordinación de Comunicaciones:

ÁREA EMVARIAS	NECESIDADES DE COMUNICACIÓN
SERVICIOS CORPORATIVOS	Campaña Orden y Aseo
	Campaña Desempeño
	Plan mejoramiento encuesta psicosocial
	Plan de negocios - calidad
	Implementación de Gobierno en Línea
BIENESTAR LABORAL	Campaña de seguridad en el trabajo
	Campaña de valores y convivencia
	Acompañamiento a las actividades de bienestar laboral
	Celebraciones y reconocimiento a los trabajadores y sus familias
GESTIÓN OPERATIVA	Homologación Proceso Mercadeo
	Informes de Gestión 2016
	Informes permanentes
	Logo campaña ahorro de agua
	Acompañamiento Mesa técnica relleno sanitario
	Señalización puntos de atención al usuario
AUDITORÍA	Plan de Comunicación de Auditoría de Grupo
	Transparencia por Colombia
	Promoción de la Línea Ética Contacto Transparente
	Plan anticorrupción
FINANCIERA	CSC
SUMINISTRO	Evento con Proveedores
	Plan de capacitación en los procesos de contratación y suministros
OPERACIONES DE ASEO	Cultura Emvarias con la Fundación UdeA
	Marcación de Vehículos
	Compra de carpas vehículos
	Estrategia Tranvía
	Intervenciones urbanas en varios sitios de la ciudad: Poblado, Castilla, Centro, Belén, Santo Domingo, entre otros.
	Campaña Escombros – Daño de Vehículos
JURÍDICA	Publicaciones en la página web
	Publicaciones en prensa
COMUNICACIONES	Procesos administrativos liquidación de contratos 2015

	Procesos de compras suvenires y merchandising
	Rediseño del portal web
	Activación de Linda Calle
	Territorio Naranja
	Propuesta Contenedor móvil Punto Naranja
	Boletín Emvos
	Actualización de Carteleras
	Intervenciones Urbanas YoMeComprometo
	Feria de Flores
	Atención a medios de comunicación
	Redes sociales
	Atención a Eventos -
	Correo interno
	Solicitud de piezas gráficas
COMUNICACIONES GRUPO EPM	Efectividad de la Comunicación interna (indicador bienal)
	Boletín de Grupo
	Apropiación de la Estrategia
	Fortalecimiento de la capacidad conversacional
	Relacionamiento y Reputación
	Participación en Mesa de Comunicación Comercial
	Mesa RIC con la Vicepresidencia de Comunicaciones

3.6 Orientaciones para la Comunicación de Emvarias a partir del Diagnóstico Interno.

- ✓ Desde los procesos de comunicación interna se debe propender por generar un clima laboral con parámetros cada vez más altos en relación con la apropiación del norte estratégico de la empresa, el sentido de compromiso con el logro de los objetivos, y el reconocimiento del aporte de la labor de cada empleado a los propósitos misionales de Emvarias.
- ✓ La comunicación interna debe propender por la recuperación de la confianza y el sentido de pertenencia, mediante acciones dirigidas a fortalecer el reconocimiento individual de cada empleado desde su ser, desde el papel que cumple al interior de la organización, desde su saber y conocimiento, y al valorar el aporte que hace al logro de los objetivos misionales.
- ✓ La comunicación al interior de Emvarias debe contribuir al conocimiento de las reglas, normas y procedimientos de la Empresa, a fin de evitar conflictos y problemas de convivencia, derivados de la desinformación, el rumor, y la informalidad.
- ✓ La comunicación interna debe contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo como una metodología que permite optimizar los procesos de trabajo y potencia relaciones de reconocimiento y respeto. Para ello, se debe fortalecer la confianza en el saber, el compromiso, la capacidad de aprendizaje y promover la cualificación en capacidades y destrezas para la comunicación interpersonal asertiva y la coordinación conjunta de acciones. Ello implica fortalecer la claridad en los objetivos de la empresa, crear espacios metodológicamente diseñados para: la interacción con la gerencia; los líderes de grupos de trabajo; al interior de los grupos; y entre grupos pertenecientes a diferentes áreas.
- ✓ Para el fortalecimiento de la comunicación interna y el sentido de pertenencia, es vital que se promueva y potencialice el sentido de contribución del trabajo realizado a los objetivos personales y familiares de los empleados de Emvarias, con miras fortalecer la motivación intrínseca, factor esencial para la satisfacción laboral que agregar valor a la vida de las personas.
- ✓ La comunicación interna de Emvarias debe promover procesos de interlocución de doble vía, en los que los empleados puedan participar de forma proactiva y respetuosa, aportando sus ideas, criterios y sugerencias para el mejoramiento de los procesos de trabajo, las relaciones y en la cualificación de la prestación del servicio de aseo público. Para ello, se deberá disponer de canales y mecanismos formalizados de manera que se optimice dicha participación.

3.7 Infraestructura de la Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de Emvarias

- Correo interno de comunicaciones para público administrativo
- 9 carteleras informativas para el público operativo
- Boletín interno Emvos
- Acompañamiento en campañas de las diferentes áreas con estrategias de comunicación.
- Recurso Humano: 3 comunicadores sociales, en funciones de: Coordinación, Comunicación digital e informativa, comunicación pedagógica Territorios Naranja. Dos practicantes: uno con funciones de apoyo a la Coordinación y uno para acciones pedagógicas y de atención a las aulas ambientales Ciudad Primavera de Territorio Naranja.
- Equipos y materiales: 1 teléfono celular, impresora a color.

37

3.8 Análisis de la Información Obtenida en el Diagnóstico de Comunicaciones

Fortaleza de la comunicación

- Tenemos una marca reconocida y con alta recordación.
- Tenemos factores ganadores como los colores de marca
- Tenemos a Linda Calle
- Tenemos un negocio que satisface una necesidad vital en la vida actual
- Somos una empresa equitativa e igualitaria en la prestación del servicio
- Tenemos presencia permanente en toda la ciudad
- Tenemos un buen equipo profesional
- Contamos con acciones de mitigación de los impactos negativos a nivel ambiental en nuestra acción
- Contamos con una atención de 24/7
- Contamos con un 85% de usuarios contentos con el servicio de aseo
- Contamos con un segmento del 19% de ciudadanos sensibles a acciones de reciclaje y separación desde la fuente
- Tenemos buenas relaciones y reconocimiento entre las instituciones que hacen parte del sistema GIRS
- Contamos con una formulación de valores humanistas, progresistas y aplicables.
- Tenemos un buen sistema de atención a los usuarios y respuesta de PQRS
- Contamos con la iniciativa de Territorios Naranja para promover la cultura del aseo
- Contamos con un equipo profesional en operaciones de aseo, con sensibilidad y capacidad para el trabajo articulado con instituciones y a nivel comunitario en los territorios
- Contamos con estrategias de intervención urbana, para realizar pedagogía del servicio

Debilidades en la comunicación

- Emvarias ha perdido visibilidad pública y no se le asocia con la idea de mejor empresa
- Las campañas de comunicación se han diseñado de manera que no llaman al compromiso y la responsabilidad ciudadana
- Tenemos una ciudadanía poco informada y educada frente a la adecuada Gestión de los Residuos
- No contamos con acciones de comunicación y sensibilización diseñadas por segmentos poblacionales y que consideren las particularidades territoriales como los índices de población y los niveles socioeducativos.
- No contamos con un sistema de interlocución y retroalimentación para las iniciativas de carácter ciudadano
- No contamos con una estrategia de relacionamiento con medios masivos y comunitarios que apoye nuestra misión
- Tenemos una imagen débil en cuanto a transparencia tanto a nivel interno como externo
- No contamos con la suficiente cobertura y recursos para desarrollar acciones de pedagogía del servicio y educación ciudadana frente al adecuada GIRS
- No tenemos políticas de comunicación documentadas y difundidas
- El área de comunicación tiene pocos recursos para atender las demandas de comunicaciones EPM
- Tenemos una debilidad administrativa en comunicaciones frente al tema de compras y contratos
- No contamos con la actualización del portal web
- No contamos con portafolios de servicio y material de apoyo para las labores comerciales que se desarrolla en la empresa y que son vitales para los rendimientos económicos
- Carecemos de mecanismos de información y relacionamiento interno que redunden en un buen clima laboral
- Tenemos debilidades en la confianza interna por el desconocimiento de la estrategia empresarial y la falta de oportunidad en la comunicación de decisiones
- Tenemos debilidad en los procesos de reconocimiento de los empleados desde su quehacer y contribución ya la empresa
- No existen estrategias de relacionamiento claro con los operarios del servicio de aseo.
- La información se queda en los niveles directivos y profesionales y no circula de manera oportuna y suficiente a los niveles asistencia y operativo
- Hay marcadores muy bajos en la medición de relacionamiento con los empleados, para establecer comunicación de doble vía y participativa sobre la empresa, las decisiones, y las preocupaciones de los empleados.
- Hay una percepción de que la comunicación y contenidos de éstos no hacen una contribución importante al logro de los objetivos de la empresa y el desempeño de las funciones

- Los proyectos y decisiones del grupo EPM no son socializados de manera oportuna a los empleados en Emvarias.
En relación con los procesos de comunicación del Grupo EPM y sus filiales, Emvarias ocupa los lugares más bajos en la mayoría de indicadores
- No contamos con instrumentos de medición de la comunicación con grupos de interés, como formatos de evaluación de las acciones, claridad y pertinencia de la información brindada, entre otras.
- Tenemos medios de comunicación interna que no responden a las expectativas y necesidades de los grupos internos
- Tenemos poco personal en la coordinación de comunicaciones para las demandas que se tienen
- El rumor es una práctica de comunicación común
- No existe credibilidad en los líderes
- No tenemos un programa de promoción y apropiación de la estrategia corporativa y los valores institucionales al interior de la empresa
- Somos débiles en reconocer y valorar la diversidad a nivel interno y externo
- Las acciones de relacionamiento con las familias del empleado son puntuales y fragmentarias no responde a una política de bienestar laboral estructurada
- La empresa no cuenta con procesos logísticos diseñados para el aprovechamiento
- No tenemos procesos de relacionamiento con recuperadores y recicladores
- Tenemos débiles políticas en relación con consumo responsable y sostenible dentro de la empresa
- No tenemos una gestión continua de procesos de transparencia
- No tenemos procesos claros y normalizados para la articulación interinstitucional
- Hay debilidad en la difusión de reglas de trabajo y normas de seguridad
- Hay debilidad en el trabajo en equipo. Los sistemas de trabajo son fragmentados, no existen espacios de encuentro e intercambio de información entre áreas y existe débil credibilidad en los líderes.
- Hay debilidad en procesos de capacitación orientados a mejorar las capacidades y destrezas para la comunicación asertiva orientada al trabajo en equipo
- No contamos con espacios formalizados para el encuentro de la gerencia con los empleados de Emvarias
- Hay una percepción de sobrecarga de funciones en los directivos y algunos profesionales, lo cual que genera estrés.
- No hay una cultura de la documentación y sistematización de información, lo cual retrasa la realización de informes y las transiciones en los equipos de trabajo.
- No contamos con procesos de capacitación y formación personal que redunden en el bienestar de los empleados de Emvarias.
- No se difunde y promueve la adopción de códigos de ética entre los empleados

Oportunidad

- Tenemos aliados en la Administración pública
- Tenemos buenas relaciones con el Estado local y apuntamos a líneas de trabajo del Plan de Desarrollo
- Somos parte de la empresa mejor posicionada a nivel local y nacional
- Tenemos aliados en los medios masivos
- Tenemos recursos y posibilidad de movilizar medios comunitarios
- Tenemos ganas y entusiasmo
- Tenemos una labor que enamora y motiva

40

Amenazas

- La ciudadanía no nos está percibiendo como una de las mejores empresas de servicios públicos en Medellín
- Hay una asociación negativa por el tema de derrames de lixiviados en las vías
- Hay una asociación negativa frente a la separación en la fuente, porque existe la idea de que Emvarias dispone todo mezclado en el relleno sanitario
- Los temas de relación con las comunidades del relleno sanitario, pueden constituirse en una amenaza si no se atienden adecuadamente
- Si no atendemos con esmero a los empleados, se pueden generar malestar y falta de apoyo a la gestión de la empresa
- No hay una cultura del aprovechamiento en la ciudad

Método semáforo de priorización

Rojo, situación severamente crítica, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el Plan de comunicación.

Anaranjado, estado de notable debilidad, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad.

Amarillo manifestación de que el aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Se incluirá en el Plan de comunicación para fortalecer y consolidar los logros y desarrollos que se viene presentando.

Verde, el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el Plan de comunicación para aprender y establecer sinergias en toda la organización.

- Tenemos una imagen débil en cuanto a transparencia tanto a nivel interno como externo
- Tenemos una debilidad administrativa en comunicaciones frente al tema de compras y contratos
- No tenemos un programa de promoción y apropiación de la estrategia corporativa y los valores institucionales
- Las campañas de comunicación se han diseñado de manera que no llaman al compromiso y la responsabilidad ciudadana
- El área de comunicación tiene pocos recursos para atender las demandas de comunicaciones EPM
- No contamos con la actualización del portal web
- No contamos con portafolios de servicio y material de apoyo para las labores comerciales que se desarrolla en la empresa y que son vitales para los rendimientos económicos
- Carecemos de mecanismos de información y relacionamiento interno que redunden en un buen clima laboral
- Tenemos debilidades en la confianza interna por el desconocimiento de la estrategia empresarial y la falta de oportunidad en la comunicación de decisiones
- Tenemos debilidad en los procesos de reconocimiento de los empleados desde su quehacer y contribución a la empresa
- Hay debilidad en la difusión de reglas de trabajo y normas de seguridad
- Hay debilidad en el trabajo en equipo. Los sistemas de trabajo son fragmentados, no existen espacios de encuentro e intercambio de información entre áreas y existe débil credibilidad en los líderes.
- No contamos con espacios formalizados para el encuentro de la gerencia con los empleados de Emvarias
- No existen estrategias de relacionamiento claro con los operarios del servicio de aseo.
- La información se queda en los niveles directivos y profesionales y no circula de manera oportuna y suficiente a los niveles asistencia y operativo
- Hay una percepción de sobrecarga de funciones en los directivos y algunos profesionales, lo cual que genera estrés.
- Hay marcadores muy bajos en la medición de relacionamiento con los empleados, para establecer comunicación de doble vía y participativa sobre la empresa, las decisiones, y las preocupaciones de los empleados.
- Hay una percepción de que la comunicación y contenidos de éstos no hacen una contribución importante al logro de los objetivos de la empresa y el desempeño de las funciones
- No hay una cultura de la documentación y sistematización de información, lo cual retrasa la realización de informes y las transiciones en los equipos de trabajo.
- Tenemos medios de comunicación interna que no responden a las expectativas y necesidades de los grupos internos
- No se difunde y promueve la adopción de códigos de ética entre los empleados

- Tenemos poco personal en la coordinación de comunicaciones para las demandas que se tienen
- No existe credibilidad en los líderes

- Tenemos una ciudadanía sensible pero poco informada y educada frente a la adecuada Gestión de los Residuos
- No contamos con la suficiente cobertura en el desarrollo de acciones de pedagogía del servicio y educación ciudadana frente al adecuada GIRS
- No tenemos políticas de comunicación documentadas y difundidas
- No contamos con acciones de comunicación y sensibilización diseñadas por segmentos poblacionales y que consideren las particularidades territoriales como los índices de población y los niveles socioeducativos.
- La empresa no cuenta con procesos logísticos diseñados para el aprovechamiento
- Tenemos débiles políticas en relación con consumo responsable y sostenible dentro de la empresa
- Somos débiles en reconocer y valorar la diversidad a nivel interno y externo
- No tenemos una gestión continua de procesos de transparencia
- No tenemos procesos claros y normalizados para la articulación interinstitucional
- No contamos con un sistema de interlocución y retroalimentación para las iniciativas de carácter ciudadano
- Hay debilidad en procesos de capacitación orientados a mejorar las capacidades y destrezas para la comunicación asertiva orientada al trabajo en equipo
- Las acciones de relacionamiento con las familias del empleado son puntuales y fragmentarias no responde a una política de bienestar laboral estructurada
- No contamos con una estrategia de relacionamiento con medios masivos y comunitarios que apoye nuestra misión
- Los proyectos y decisiones del grupo EPM no son socializados de manera oportuna a los empleados en Emvarias.
- En relación con los procesos de comunicación del Grupo EPM y sus filiales, Emvarias ocupa los lugares más bajos en la mayoría de indicadores.
- No contamos con instrumentos de medición de la comunicación con grupos de interés, como formatos de evaluación de las acciones, claridad y pertinencia de la información brindada, entre otras.
- No contamos con procesos de capacitación y formación personal que redunden en el bienestar de los empleados de Emvarias.
- El rumor es una práctica de comunicación común
- No tenemos procesos de relacionamiento con recuperadores y recicladores

4. Plan de Comunicación y Relaciones Corporativas

4.1 Intención y propósito de la Comunicación en Emvarias

Emvarias quiere ser reconocida externa e internamente como la mejor empresa de servicios públicos de aseo en Medellín, en Colombia y convertirse en un referente a nivel Latinoamericano.

Emvarias quiere marcar la historia de la ciudad al implementar un nuevo modelo de gestión de los residuos sólidos basado en el aprovechamiento, que redunde en la sostenibilidad ambiental y en la calidad de vida en Medellín y para ello requiere el apoyo de la ciudadanía y aliados institucionales para lograr su objetivo.

El propósito de la comunicación de Emvarias es entonces contribuir al logro de este intención de la empresa, generando acciones de comunicación encaminadas a visibilizar la gestión de Emvarias, posicionarla a nivel público y movilizar el compromiso y la voluntad de los ciudadanos de Medellín para que participen de manera activa en la implementación de un nuevo Modelo de Gestión de los Residuos Sólidos.

Para ser la mejor empresa de servicios públicos de aseo en Medellín y en nuevos escenarios, es necesario que toda la empresa conozca, comparta, participe y se sienta comprometida en la búsqueda de este objetivo. Para ello es necesario restablecer la confianza, la motivación y el entusiasmo de los funcionarios de Emvarias, que actualmente se percibe debilitada, para éstos se estimulen a aportar de una manera alegre, colaborativa y sinérgica en el logro del objetivo estratégico de la empresa, con la motivación de que serán parte, como lo han sido en otros momentos en la historia de Emvarias, de un gran hecho histórico y sin precedentes en la ciudad.

4.2 Enfoque de la Comunicación de Emvarias

Se propone una comunicación orientada a la movilización ciudadana en favor del desarrollo sostenible, en la que se entiende que los ciudadanos de Medellín hacen parte fundamental de la Gestión Integral de los residuos sólidos y están en la capacidad de asumir responsabilidades y compromisos frente al objetivo de hacer de Medellín una ciudad ejemplar en esta tarea, en la que Emvarias como empresa prestadora del servicio público de aseo es el principal movilizador y facilitador de esta misión, pero que requiere del componente social para lograrlo.

Esto supone que las estrategias de comunicación contemplen procesos de comunicación persuasiva, pedagógica, masiva y focalizada, apelando a la participación y promoviendo la interlocución cara a cara, directa y de doble vía, para que los ciudadanos y usuarios del servicio de aseo se sientan cercanos a Emvarias y motivados a construir sentidos y discursos propios, que les impulsen a implementar prácticas e incorporar hábitos en relación con el

buen manejo de sus residuos. Para que se sientan parte de una tarea que también les corresponde y que mejora su vida y la de los demás.

4.3 Tono de la Comunicación en Emvarias

Históricamente el tono comunicacional de Emvarias ha sido cercano, afectuoso, amigable, lo que le ha reportado el cariño de los habitantes de Medellín. Hoy ese tono debe continuar. Pero Emvarias debe ganar aliados en públicos nuevos, como los jóvenes, motivados con la construcción de ambientes sostenibles y que ven en las prácticas ambientalistas un componente en sus estilos de vida.

Debe apelar también, no al heroísmo y el mesianismo, *a los héroes del aseo*, sino a la toma de conciencia, a la motivación del compromiso y la responsabilidad de la ciudadanía, y ofrecer herramientas prácticas que faciliten la tarea diaria de cuidar la manera en que se gestionan los residuos, como un acto individual que se refleja en el bienestar colectivo.

En ese sentido, a este tratamiento histórico de la comunicación en Emvarias se suma ahora un tono que compromete con entusiasmo y tenacidad a la ciudadanía, para que motivada por la capacidad de atención y respuesta de Emvarias se movilice también como un actor activo y participe frente al aseo y sostenibilidad de la ciudad. Una comunicación que desde evidenciar la acción cotidiana converse, cuente, enaltezca y conecte con el deseo íntimo de cuidar, embellecer y dignificar la vida en Medellín.

Por ello, Emvarias, además de sus iconos altamente reconocidos como Linda Calle y los escobitas, debe apelar a proponer nuevos modelos de identificación, más acordes con la vida actual, y reconociendo la diversidad y la pluralidad de la ciudadanía actual de Medellín. En este sentido, el reto está en conservar la tradición con la que es asociada Emvarias, pero incorporando elementos frescos y nuevos en su comunicación.

En relación a la comunicación digital se plantean usos del lenguaje, acorde a los procesos de interacción que se generan a través de estas, como:

- Humanizar aún más a Linda Calle (que le hable y le responda al ciudadano a través de redes).
- Usar un lenguaje para las respuestas y copys creativo. Dejar un poco el lenguaje frío, sin dejar el respeto y las buenas prácticas. Por ejemplo "tutear", "vosear".
- Hacer un uso obligatorio de signos de puntuación de manera correcta. (Puntos, admiración, interrogación, exclamación).
- En lo posible, evitar informar con lenguaje negativo ni con texto, ni con imágenes.
- Establecer hashtags fijos para posicionar a Emvarias. Ejemplo:

#YoMeComprometo (para sensibilizar)
 #EmvariasTeInforma (eje informativo)
 #YoAmoEmvarias (para el sentimiento)
 #EmvariasEnAcción (operación en calle)
 #CulturaEmvarias (Buenas prácticas ciudadanas)
 #TipEmvarias (formación)

4.4 Clasificación Grupos de Interés de Emvarias

En relación con el planteamiento estratégico de Emvarias como una de las mejores empresas de servicios públicos de aseo en el ámbito local, regional y latinoamericano, el tipo de influencia y el relacionamiento con los Grupos de Interés se puede clasificar así:

45

Grupo de interés			
Dueños y conexos			
Subgrupos	Tipo de influencia ¹	Relación con Emvarias	Objetivos del relacionamiento
Grupo EPM	Alta	Confianza	Fortalecer la confianza en Emvarias como una empresa comprometida con procesos de mejora continua, digna de apoyo y acompañamiento para el cumplimiento de sus objetivos.
Accionistas			
Junta directiva			
Alcaldía			
Concejo de Medellín			
Ciudadanos de Medellín			
Adultos	Media	Confianza	Generar una relación de cercanía y empatía con Emvarias y con las actitudes y comportamientos favorables a la adecuada Gestión de los Residuos Sólidos, y a la adopción de prácticas de separación en la fuente con miras a la implementación de un modelo basado en el aprovechamiento
Jóvenes y estudiantes		Indiferente	
Niños y niñas		Confianza	
Familias		Confianza	
Usuarios/Clientes			
Domiciliarios	Alta	Confianza	Propiciar un ambiente de satisfacción con los servicios prestados por Emvarias, de comunicación cercana, permanente y orientada a la atención y el servicio con criterios de oportunidad y eficiencia.
Comerciales			
Grandes generadores			
Multiusuarios			
Clientes disposición			

¹ Influencia: poder que tiene el actor de determinar mi estado (alta, media, baja)/ Tipo de relación (confianza, conflictiva, indiferente).

Grupo de interés			
Empleados y colaboradores de Emvarias			
Subgrupos	Tipo de influencia	Relación con Emvarias	Objetivos del relacionamiento
Directivos	Media	Confianza	Promover la apropiación y participación en el direccionamiento estratégico de la empresa. De manera que todas las personas que hacen parte de Emvarias se alineen y trabajen juntas en el propósito de hacer de la empresa la mejor empresa de servicios públicos de aseo.
Vinculados	Alta	Confianza	
Profesionales	Media	Confianza	
Contratistas	Media	Confianza	
Operarios de barrido	Alta	Confianza	
Conductores	Alta	Confianza	
Tripulantes	Media	Confianza	
Jefes de zona	Alta	Confianza	
Auxiliares	Alta	Confianza	
Dirigentes Sindicales	Media	Confianza	
Recurso humano por tercerización	Media	Confianza	
Pensionados	Media	Confianza	
Proveedores			
Proveedores	Media	Confianza con alta sensibilidad hacia la conflictividad	Establecer relaciones de claridad y corresponsabilidad en el control, seguimiento, documentación, evaluación y cierre a satisfacción y con oportunidad de los procesos de compra y contratación
Contratistas			
Aliados estratégicos			
Fundaciones			
Grupos de opinión			
Medios masivos de comunicación	Alta	Confianza	Fortalecer los procesos de relacionamiento estratégico, con miras a capitalizar la cobertura y la capacidad de influencia que tienen y ganarlos como aliados para promover la cultura ciudadana del aseo y la adecuada Gestión de los residuos sólidos. Fortalecer el reconocimiento y la visibilidad pública de Emvarias.
Medios Comunitarios	Baja	Indiferente	
Redes sociales	Alta	Confianza	
Líderes de opinión	Alta	Confianza	
Comunidades de la zona de influencia del Relleno Sanitario Pradera			
Administraciones Municipales de Donmatías, Santo Domingo y Barbosa	Alta	Confianza	Mantener una relación cercana basada en el intercambio de información continuo y oportuno, y el acompañamiento social y técnico, que redunde en confianza en Emvarias y su compromiso con los términos de la compensación definida en la licencia ambiental.
Líderes comunitarios de las 17 veredas.	Alta	Confianza	
Organismos de control			
Contraloría y Procuraduría	Alta	Confianza pero puede volverse conflictiva	Mantener unas relaciones de apertura y receptividad frente a las acciones de control y recomendación de estos organismos, asumiendo unas prácticas

Superintendencia de servicios públicos	de	Alta	Confianza	de corresponsabilidad en la documentación adecuada de los procesos de la empresa y el compromiso con el debido proceso y la legalidad.
Corporaciones autónomas				
Corantioquia		Alta	Confianza	Fortalecer un relacionamiento de confianza, basado en el permanente intercambio de información sobre los procesos de responsabilidad ambiental en los que Emvarias está comprometido.
Área Metropolitana		Media	Confianza	
Cornare		Media	Confianza	
Entidades gubernamentales				
Secretaría de Medio Ambiente		Alta	Confianza	Fortalecer las relaciones de articulación y trabajo conjunto, que permitan optimizar recursos y potenciar el alcance de las acciones orientadas a la información, educación y el adecuado comportamiento de la ciudadanía en la GIRS
Secretaría de Seguridad y Convivencia		Alta	Confianza	
Secretaría de inclusión social		Alta	Confianza	
Gremios				
Andesco		Media	Confianza	Mantener relaciones fluidas de comunicación con miras al intercambio de información sobre innovaciones, actualización de políticas y normativas y experiencias exitosas.
SAI		Alta	Confianza	
ACODAL		Media	Confianza	
Centro Nacional de Producción Limpia		Media	Confianza	
Transparencia por Colombia.		Alta	Confianza	

4.5 Ámbitos de la Comunicación en Emvarias

Comunicación Pública/cultura del aseo: conjuga las acciones de comunicación destinadas a movilizar la voluntad y la participación de los ciudadanos/usuarios en la intención definida por Emvarias, apelando a la construcción de un sentido compartido para la acción. Conjuga las acciones de comunicación para la visibilización pública, las acciones de comunicación persuasiva y de comunicación educativa orientadas a la promoción de una cultura del aseo.

Comunicación Informativa: orientada a facilitar flujos de información oportuna, suficiente y veraz, por diferentes medios y canales, para generar ambientes favorables al logro de la intención de Emvarias. Involucra la generación de contenidos atractivos, documentados y veraces, dirigidos a públicos diversos y el establecimiento de relaciones con medios de comunicación masivos y locales.

Comunicación Digital: Los medios digitales son hoy en día una de las herramientas más poderosas para comunicar y llegar a las nuevas generaciones del consumo que, para este caso, sería la ciudadanía o clientes de la Empresa. La comunicación digital de Emvarias será un eje transversal a las diferentes áreas misionales de la entidad, buscará generar relacionamiento, empatía, interlocución y participación de los grupos de interés. Desde la

comunidad digital propia, compuesta por redes sociales como Facebook, Twitter, You Tube, Instagram y la página web oficial, se potenciará el plan estratégico de Emvarias, su quehacer y el servicio día a día.

Esta posibilidad se basará en la generación de contenidos novedosos, actuales y oportunos con el apoyo de herramientas que permitan dicha labor, como el diseño gráfico, la edición de video y el cubrimiento de la labor y los diferentes hitos de Emvarias en la ciudad.

Comunicación Corporativa: está orientada al posicionamiento de la Empresa, a nivel interno y externo. En la que se comunican sus apuestas estratégicas, sus puntos de vista filosóficos, sus proyectos, valores y apuestas. Habla del estilo de la empresa y de su gestión.

Comunicación Organizacional/Interna: es la comunicación que se realiza al interior de la empresa, busca generar actitudes de confianza, apertura, receptividad, motivación y trabajo en equipo entre los empleados. Busca la coherencia interna de la organización, al facilitar que toda la empresa conozca y tenga claros los propósitos estratégicos, el norte institucional, haciendo que cada empleado sienta que contribuye a esa misión.

Posibilita procesos de coordinación y mejoramiento constante en un clima favorable a la retroalimentación y el aprendizaje. Promueve formas de trabajo eficientes. Busca la sistematización y documentación de los procesos. Promueve la transparencia y la cultura de la rendición de cuentas y el control interno.

Procesos Administrativos: este aspecto está relacionado con la gestión de recursos y los procedimientos que permiten un adecuado funcionamiento de la comunicación y el cumplimiento de los objetivos. Implica procesos de contratación, administración de documentos, sistematización, seguimiento y evaluación.

4.6 Objetivos estratégicos de la comunicación en Emvarias

Objetivo General

Posicionar a Emvarias como la mejor empresa de servicios público de aseo, mediante acciones de comunicación que visibilicen su gestión, eduquen a la ciudadanía, acerquen y genere confianza entre sus grupos de interés, y movilicen acciones de corresponsabilidad para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos, contribuyendo a hacer de Medellín una ciudad modelo en aseo.

Objetivos específicos

Comunicación Organizacional (Grupos de interés funcionarios de Emvarias)

1. Promover al interior de Emvarias acciones comunicacionales que permitan a los funcionarios conocer, apropiarse y participar de manera activa en el direccionamiento estratégico de la empresa. De manera que todas las personas que hacen parte de Emvarias se alineen y trabajen juntas en el propósito de hacer de la empresa la mejor empresa de servicios públicos de aseo.
2. Mejorar la credibilidad y confianza en los líderes de la empresa, mediante la creación de estrategias que comuniquen la idoneidad del líder, sus valores, su coherencia y compromiso con la empresa y sus objetivos.
3. Generar mecanismos y espacios en los que se comuniquen las decisiones y se comparta información importante de manera oportuna, suficiente, y clara para los funcionarios.
4. Contribuir a la generación de un ambiente laboral que genere relaciones de cercanía y confianza, mediante acciones de comunicación que promuevan el encuentro entre los empleados, el intercambio de ideas, la interacción y la puesta en práctica de los valores corporativos.
5. Apoyar las acciones de las diferentes áreas de trabajo de Emvarias orientadas a promover el conocimiento y la apropiación de prácticas de seguridad y salud en el trabajo, como una forma de cuidado y protección de la integridad de todas las personas que hacen parte de la empresa, más que como protocolos y normas a cumplir.
6. Redireccionar los medios de comunicación interna (Emvos y Carteleras) y crear nuevos medios y tácticas, para que sus contenidos sean pertinentes y responda a las expectativas de los empleados, de manera que propicien una mejor contribución a la labor que desempeñan.
7. Generar acciones de comunicación que potencien el relacionamiento de las familias de los empleados de Emvarias con la misión de la empresa y visibilicen la contribución que sus parientes realizan para el logro del objetivo de hacer de Emvarias la mejor empresa y a Medellín una ciudad más limpia.
8. Establecer acciones de comunicación de acercamiento, acompañamiento y reconocimiento a los operarios de aseo, de manera que se fortalezcan los vínculos de apropiación, sentido de pertenencia y contribución a los objetivos de la empresa.
9. Generar articulación y sincronía de agendas con las Fundaciones que tercerizan el servicio de aseo, de manera que se puedan realizar los eventos y celebraciones, de manera homologada y oportuna, para cada grupo de empleados (conductores, tripulación, operarios de barrido, etc.).
10. Apoyar la realización de las acciones de capacitación y formación de los funcionarios de Emvarias, en relación con los procesos de contratación y suministros de la institución.
11. Implementar la campaña de sensibilización y fortalecimiento de los procesos de control interno propuesta por EPM y movilizadora por el área de control interno de Emvarias.

12. Apoyar las acciones de gestión operativa en lo concerniente a gestión socioambiental, mediante acciones de diseño de piezas, difusión y motivación.

Comunicación Pública: (ciudadanía e instituciones)

13. Generar estrategias de comunicación orientadas a sensibilizar, educar, y movilizar en la ciudadanía creencias, prácticas y hábitos que mejoren la gestión de los residuos sólidos en la ciudad, apelando a su compromiso y responsabilidad.
14. Generar información cercana, suficiente y oportuna sobre los diferentes servicios de aseo que presta Emvarias, y la forma adecuada de acceder a ellos, para que la ciudadanía contribuya a un manejo más adecuado de residuos especiales como colchones, escombros, enseres, y residuos peligrosos, de manera que se reduzca la exposición de estos en espacios públicos de la ciudad, y se minimicen la operación reactiva en ese sentido.
15. Restablecer relaciones de cercanía, confianza y reciprocidad con diferentes grupos de usuarios de los servicios de aseo, mediante estrategias de intervención cara a cara, en los que se personalice la relación con la empresa y se establezcan compromisos de corresponsabilidad con el manejo adecuado de los residuos sólidos.
16. Generar acciones de articulación interinstitucional para las intervenciones de sensibilización e información, que permitan contar con mayor cobertura y alcance poblacional y territorial.
17. Fortalecer el trabajo educativo y de sensibilización que se viene desarrollando desde Territorios Naranja, con la puesta en marcha de todas las estrategias propuestas, la contratación del recurso humano pendiente, y la activación del punto naranja.
18. Activar las jornadas lúdico pedagógicas y la presencia del personaje institucional Linda Calle, garantizando su participación en eventos del sector educativos y de ciudad, que promueven el cuidado del medio ambiente y el manejo adecuado de los residuos sólidos.
19. Actualizar el portal web de la empresa para generar las herramientas de Gobierno en Línea y comunicación oportuna con los ciudadanos, usuarios y demás grupos de interés de la Empresa.

Comunicación Digital

20. Generar interacción con los diferentes grupos de interés de Emvarias usuarios de las redes sociales Twitter, Facebook, You Tube e Instagram, mediante publicaciones constantes que respondan a contenidos informativos, estratégicos, operativos y de servicios de la Empresa, buscando generar empatía, reconocimiento y una opinión publica favorable hacia Emvarias.
21. Realizar publicaciones en las que se promuevan las diferentes acciones de Emvarias en territorio (Territorio Naranja, jornadas con Linda Calle, Operaciones de aseo, intervenciones pedagógicas, trabajo interinstitucional y respuesta a la ciudadanía).
22. Fortalecer la producción de contenido audiovisual sobre la gestión de Emvarias, para diversificar los mensajes y formatos utilizados en las redes sociales, que

permita visibilizar operaciones cotidianas de aseo, conocer a los profesionales de Emvarias de las diferentes áreas de trabajo, contar historia con contenido humano sobre la empresa, posicionar la imagen pública del gerente y su interacción con los grupos de interés de la Empresa.

23. Generar una asociación permanente con la agenda cultural de ciudad con mensajes de Emvarias.
24. Fortalecer la activación de marca Emvarias en lo digital mediante acompañamiento a los eventos con Linda Calle invitando a los jóvenes y a los diferentes públicos a seguir las redes sociales de Emvarias.
25. Publicar contenido de carácter pedagógico -Emvarias te recomienda- empleando al personaje Linda Calle como motivador del mensaje.
26. Realizar monitoreo e información de oportunidades y peligros detectados en la web y redes sociales (Alertas)

Comunicación Informativa (medios de comunicación masiva)

27. Establecer relaciones cercanas y de confianza con los medios de comunicación masivos y comunitarios, de manera que éstos se constituyan en re-editores de los mensajes de Emvarias, y en actores participes en el logro de la intención de visibilizar la empresa y promover comportamientos adecuados entre la ciudadanía.
28. Fortalecer la presencia de Emvarias en la agenda pública mediante la generación de un ambiente noticioso, con temas y proyectos relevantes, que puedan ser de interés para los medios de comunicación, abordados mediante ruedas de prensa, comunicado mensual, ronda de medios, presencia del gerente en programas de radio y televisión, y así garantizar la presencia de Emvarias en el panorama informativo.
29. Motivar la publicación de contenidos sobre las labores de Emvarias en los territorios, en los medios de comunicación comunitarios, prensa, radio, televisión, mediante actividades como concursos, crónica sobre Emvarias, publirreportajes, reportajes gráficos, cubrimiento, direccionamiento de agenda Emvarias y programas, que puedan ser negociados como parte del intercambio para pauta comercial.
30. Generar información y estrategias de comunicación para que los periodistas y columnistas de los medios de comunicación conozcan la gestión de Emvarias, sus procesos de mejoramiento y sus propósitos de largo plazo, de manera que puedan dar cuenta en sus contenidos de las acciones que llevan a la transparencia, la innovación y la responsabilidad de la empresa, generando así, confianza y credibilidad en Emvarias como una empresa que avanza en transparencia.
31. Visibilizar el trabajo que se realiza a nivel comunitario e interinstitucional, y que agrega valor a la labor de recolección, transporte y disposición final de residuos.
32. Implementar estrategias colaborativas junto con entidades gubernamentales para la generación de comunicaciones conjuntas, ruedas de prensa, cubrimiento noticioso, campañas, entre otras acciones, orientadas a los fines comunes de Emvarias, por ejemplo, con Secretaría de Gobierno, Secretaría de Inclusión, Subsecretaría de Espacio Público, Policía, Secretaría de Medio Ambiente.

33. Posicionar al Gerente de Emvarias como un personaje público presente, cercano a la ciudadanía y con altos niveles de compromiso para llevar adelante la misión de hacer de Emvarias la mejor empresa en el sector.

Comunicación Corporativa (posicionamiento, imagen y relacionamiento)

34. Dotar a Emvarias de piezas de comunicación que visibilicen su propuesta estratégica y su capacidad de gestión, en las que se resalten sus fortalezas, la formación de equipo humano, y la contribución de la empresa al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida.
35. Contribuir a las acciones del área de Gestión Comercial de Emvarias con la producción de materiales que les permitan promocionar mejor los servicios de la Empresa y tener una mejor imagen institucional ante los clientes.
36. Dar continuidad a las acciones de posicionamiento de marca y merchandising, con un enfoque de consumo responsable.
37. Unificar y cuidar la marca en su representación gráfica en todos los elementos que la soportan como vehículos, canastillas, zorras, uniformes, señalética, entre otros.
38. Apoyar mediante acciones de diseño gráfico, diagramación y fotografía la producción del informe de gestión de Emvarias 2016.
39. Apoyar el relacionamiento con proveedores con miras a optimizar procesos y garantizar transparencia y buena gestión en la ejecución de los contratos y suministro.

Procesos Administrativos del Área de Comunicación

40. Diseñar e implementar sistemas de organización, sistematización y documentación de la información generada en el área, de manera que contribuyan con la gestión cotidiana del proceso de comunicación y faciliten el aporte de verificadores a los procesos de transparencia y control interno.
41. Capacitar al equipo de comunicaciones en los diferentes aspectos que conlleva la operación de aseo, de manera que esto facilite la producción de contenidos e información que circulen en los diferentes medios internos y externos.
42. Fortalecer en el área de comunicaciones en los procesos de contratación y compra, mediante la capacitación en los diferentes procesos, normas, y sistemas que se utilizan para este fin en Emvarias, de manera que esto agilice esta labor, minimice los reprocesos, y garantice actuaciones con transparencia y legalidad en las actividades.
43. Incorporar a las acciones de comunicación sistemas de verificación y constatación de la eficacia de la comunicación con los diferentes grupos de interés.
44. Fortalecer el equipo de comunicaciones con recurso humano, de manera que se pueda dar respuesta y participar de manera óptima en los procesos de integración y homologación del Grupo EPM, ya que éstos son de alta prioridad y reportan directamente a la Junta de EPM.
45. Inventariar, revisar y ajustar las políticas de comunicación existentes en cuanto a manejo de imagen corporativa, relación con proveedores de comunicación, pauta publicitaria, participación en eventos, canje de servicios, donaciones, patrocinios.

4.7 Estrategias del Plan de Comunicaciones de Emvarias

1. *Emvarias mi pasión/Emvarias apasiona*
2. *Medellín Territorio Naranja*
3. *Emvarias digital*
4. *Emvarias se ve y siente!*
5. *Marca naranja/El sello Naranja*
6. *Lo mejor para la mejor/Comunicación fuerte para una empresa fuerte*

- **Ver desarrollo de actividades más abajo.**

4.8 Propuesta de gestión de apoyos Coordinación de Comunicaciones

1. Comunicador contratación
2. Comunicador corporativo
3. Agencia de publicidad para campaña masiva y campañas internas
4. Agencia para apoyar producción de contenidos digitales
5. Empresa para planes de medios
6. Empresa apoyo BTL y logística
7. Personal complementario Territorio Naranja

4.9 Acciones de Comunicación/Cronograma y Presupuesto Estimado

Estrategia 1. Emvarias mi pasión/Emvarias apasiona

Objetivo Promover al interior de Emvarias acciones comunicacionales que permitan a los funcionarios conocer, apropiarse y participar de manera activa en el direccionamiento estratégico de la empresa. De manera que todas las personas que hacen parte de Emvarias se alineen y trabajen juntas en el propósito de hacer de la empresa la mejor empresa de servicios públicos de aseo.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Encuentro con la gerencia La presencia del líder, su palabra, su cercanía son fundamentales para generar cohesión y propósito compartido.	Todos los empleados de Emvarias	3	Bimensual Julio Septiembre Noviembre	Espacios Transporte Presentación Refrigerios	3.500.000
Evento reapropiación de la estrategia ¿Qué significa ser la mejor Empresa de Aseo? ¿Qué compromisos asumimos juntos para sacar adelante el propósito? Qué ventajas nos planea ser grupo EPM Qué exigencias y retos nos propone ser Grupo EPM	Todos los empleados de Emvarias	2	Septiembre	Materiales Facilitador Equipo de apoyo Refrigerio Transporte Suvenir	55.000.000
Confianza en los líderes Taller con líderes para identificar el porqué de la percepción/y acciones de mejora para apoyo comunicación	Líderes	1	Agosto	Refrigerio Facilitador	2.500.000
Publicar perfiles en los medios institucionales sobre los líderes destacando atributos personales y formación.	Todos los empleados	10	1 cada 15 días a partir de agosto.	Cámara Diseño	-----
Campaña de activación de valores en la empresa Con micro-acciones que involucren el relacionamiento con compañeros de diferentes áreas de trabajo.	Todos los empleados	1	1 x semana 3 meses	Materiales Suvenires Piezas de comunicación	5.000.000

				Diseño gráfico Apoyo BTL	
Redefinición de Carteleras y Emvos. Proponer cambios para que respondan a las expectativas de los empleados.	Empleados	1	agosto	Diseño gráfico Impresión Registro gráfico Carteleras	4.000.000
Crear Revista Institucional Emvarias Dada las características de los públicos de Emvarias, la dispersión de sedes, la operación en calle, la existencia de públicos que no usan redes, se considera importante generar un medio impreso coleccionable.	Empleados y tercerizados	2	Bimensual Septiembre Noviembre	Diseño gráfico Producción de contenidos Fotografía Impresión	10.000.000
Inventariar Eventos de Bienestar y Sincronizar agendas con los de las Fundaciones para generar acercamiento en fechas y homologar los eventos.	Empleados	1	Agosto	Reunión	-----
Eventos con sentido de integración Revisar la forma en la que se están haciendo los eventos, buscando generar más interacción con las familias y entre los empleados.	Empleados	1		Reunión	-----
Acompañamiento Eventos de Bienestar	Empleados	4	Julio - Diciembre	Diseño gráfico BTL	6.000.000
Registro fotográfico acción y gente Emvarias Hacer un registro fotográfico de la operación de Emvarias en sus diferentes áreas y de perfil de empleados.	Empleados	1	Agosto	Fotógrafo Logística Transporte Acompañamiento	8.000.000
Acompañamiento Campañas de áreas: Articular las campañas que están propuestas desde cada área con el fin de que se enmarquen en un concepto general anclado al logro del objetivo estratégico, de manera que si bien tiene contenidos específicos, hacer parte de una apuesta general de fortalecimiento institucional.	Empleados	7	Julio- noviembre	Diseño gráfico BTL Impresión Acompañamiento	10.000.000

Orden y aseo / Auditoria / Seguridad vial / Ahorro de agua / Homologación de Mercadeo / Seguridad en el trabajo / Suministros/ mejorar los procesos de gestión del relacionamiento (escucha, diálogo, acuerdos, espacios de interacción, retroalimentación, asertividad). / Resocializar código de ética, Ciudadanía corporativa.					
---	--	--	--	--	--

Estrategia 2. Medellín Territorio Naranja

Objetivo Generar estrategias de comunicación orientadas a sensibilizar, educar, y movilizar en la ciudadanía creencias, prácticas y hábitos que mejoren la gestión de los residuos sólidos en la ciudad, apelando a su compromiso y responsabilidad.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Campaña de comunicación pública masiva (televisión, prensa, radio, redes sociales, BTL) para promover la adecuada gestión de los residuos sólidos en la ciudad.	Ciudadanía/	1	Planeación Agosto Septiembre Emisión Octubre Noviembre	Agencia	80.000.000
Intervenciones urbanas YoMeComprometo Poblado Provenza /Belén la 76/Belén la 65/Castilla 68 Santo Domingo (Av. Viaducto)	Comerciantes		Agosto 20 Agosto 30 Sept 15 Sept. 25 Octubre 10	Diseño Gráfico Impresión Refrigerios Transporte Cámara	10.000.000
Gran Toma Naranja del Centro Acompañamiento interinstitucional, activación cultural, Medios. Asociada a rutas de barrido escobitas	Ciudadanía		Por definir	BTL Apoyo personal Refrigerios, transporte	8.000.000
Apoyo a la articulación con entidades como El Metro, Secretaría de Seguridad, Espacio público,	Ciudadanía		Por demanda	Piezas de Comunicación	-----

Secretaría de Gobierno, etc. para la realización de las actividades de activación urbana.				Acompañamiento	
Jornadas de Sensibilización Linda Calle	Niños y niñas	100	Agosto		127.000.000
Participación en Festival Buen Comienzo	Niños y Niñas	1	Octubre		-----
Fiesta de la Familia EPM	Niños y Niñas	1	Octubre		300.000
Fortalecimiento Territorio Naranja en las UVA Complementar equipo humano	Comunidad y niños	2	Agosto		
Activación del Portal Web	Ciudadanía	1	Diciembre		57.000.000
Contribuir a la Construcción y Divulgación del Informe de Rendición de Cuentas de Emvarias.	Ciudadanía				

Estrategia 3. Emvarias Digital

Objetivo Generar estrategias de comunicación orientadas a sensibilizar, educar, y movilizar en la ciudadanía creencias, prácticas y hábitos que mejoren la gestión de los residuos sólidos en la ciudad, apelando a su compromiso y responsabilidad.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Información sobre servicio uno cada hora #EmvariasTelinforma (eje informativo)	Ciudadanos Estado		Permanente	Diseño gráfico Fotografía Cámara Celular Transporte Edición	20.000.000
Cubrimiento de las acciones de Emvarias en territorio, permanente (según agenda de salidas) #EmvariasEnAcción (operación en calle)	Ciudadanos Estado		Permanente		
Formativas (Tips, pedagogía a través de redes) #TipEmvarias (formación)	Ciudadanos Estado		Permanente		
Respuesta a la ciudadanía (concisa y oportuna)	Ciudadanos Estado		Permanente		
Salidas a hacer registros directos de operaciones #EmvariasEnAcción	Ciudadanos Estado		3 veces semana		
Video semanal con validador de cada una de las	Ciudadanos		1 por		

áreas #CulturaEmvarias (Buenas prácticas ciudadanas)	Estado		semana		
Historia de vida #YoAmoEmvarias (para el sentimiento)	Ciudadanos Estado		1 por semana		
Acompañamiento a salidas estrategias del gerente. Según agenda.	Ciudadanos Estado				
Captación de seguidores	Jóvenes				
Asociación con agenda cultural de la ciudad con mensajes de Emvarias	Ciudadanos Estado				
Acompañamiento a Eventos Linda Calle	jóvenes				
Recomendaciones Linda Calle	Ciudadanos Estado				
Alertas: monitoreo e información de oportunidades y peligros detectados en la web y redes sociales.	Ciudadanos Estado				

Estrategia 4. Emvarias se siente!

Objetivo: Establecer relaciones cercanas y de confianza con los medios de comunicación masivos y comunitarios, de manera que éstos se constituyan en re-editores de los mensajes de Emvarias, y en actores participes en el logro de la intención de visibilizar la empresa y promover comportamientos adecuados entre la ciudadanía.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Agenda Informativa de Emvarias	Medios Ciudadanía	1	Julio	Reunión	-----
Estrategias de abordaje a los medios según agenda (rueda de prensa, comunicado, ronda de medios)	Medios Ciudadanía	1	Julio	Reunión	-----
Presencia de Emvarias en programas de radio y televisión según afinidad temática y agenda de ciudad	Medios Ciudadanía	5	Agosto- diciembre		-----

Reunión con los medios de comunicación locales y los jefes de zona para exponer situación de residuos en sus territorios y generar sinergia	Medios Ciudadanía Comunidad	1	Agosto	Transporte Refrigerio	4.000.000
Pauta en los medios de comunicación comunitaria de acuerdo a plan de medios de campañas Emvarias	Medios Ciudadanía Comunidad		Septiembre	Diseño gráfico	10.000
Presencia de los medios de comunicación comunitarios y locales en las acciones de intervención urbana	Medios Ciudadanía Comunidad	7	Agosto- octubre	Registro fotográfico	
Encuentro con periodistas	Periodistas	1	Noviembre.	Locación Refrigerio Suvenir	15.000.000
Estrategias colaborativas de información junto con entidades gubernamentales para la generación de comunicaciones conjuntas	Ciudadanía Comunidad		Permanente	Diseño gráfico Fotografía	8.000.000

Estrategia 5. La Marca Naranja/El Sello Naranja

Objetivo: Dar continuidad a las acciones de posicionamiento de marca y merchandising, con un enfoque de consumo responsable.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Publicación de Brochure de Emvarias Con visión, misión, objetivos, valores, estrategias, proyectos.	Clientes /grandes Generadores	1000	Noviembre	Diseño gráfico Fotografías Impresión	20.000.000
Carpetas de Emvarias	Todos		Noviembre		10.000.000
Lapiceros Emvarias	Todos		Noviembre		5.000.000
Nueva agenda	Empleados				5.000.000
Brochure de servicios para el área comercial	Clientes		Noviembre		5.000.000
Producción de suvenir Linda Calle	Empleados Personajes		Por definir		5.000.000

Producción de Suvenires Feria de flores	Empleados Ciudadanos		Julio		12.000.000
Marcación de vehículos	Ciudadanos		Julio	Diseño gráfico Impresión	17.000.000
Señalética puntos de atención al Usuario	Usuarios		Julio	Diseño gráfico Impresión	2.000.000
Indumentaria camisetas, chalecos y gorras	Empleados		Julio	Diseño gráfico	
Diseño del informe de Gestión 2016	Todos		Noviembre	Diseño gráfico Fotografía	10.000.000
Evento con proveedores y contratistas	Proveedores		Noviembre	Refrigerios Lugar Transporte Suvenires	15.000.000
Eventos con Stand- Expo residuos	Usuarios		Por demanda	Refrigerios Lugar Transporte Suvenires	8.000.000

Estrategia 6. Fortalecimiento Coordinación de Comunicación

Objetivo: Fortalecer la Coordinación de Comunicaciones para que cumpla con su objetivo de acompañar la Empresa en la intención y el propósito de ser la mejor empresa de aseo de la ciudad, mediante la dotación de recursos humanos y materiales y el acompañamiento estratégico y administrativo de su gestión.

Actividad/ Descripción de la actividad	Grupo de Interés	Cantidad	Tiempo	Recursos	Presupuesto
Liquidar contratos pendientes y establecer los nuevos.		5	Julio		_____
Fortalecer los procesos de contratación, interventoría y control interno de los procesos de comunicación	Funcionarios del área	5	Permanente	Equipo humano	
Capacitar al equipo de comunicaciones en los	Empleados	1	Septiembre	Equipo humano	_____

diferentes aspectos de funcionamiento de Emvarias					
Capacitar en los procesos, normas, y plataformas.	Empleados	1	Julio		_____
Elaborar planes de mejoramiento entorno a las acciones de la Coordinación de comunicaciones (Control Interno)	Empleados	1	Diciembre	Equipo humano	_____
Diseñar e implementar sistemas de organización, sistematización y documentación	Empleados		Septiembre		5.000.000
Definir Sistemas de verificación y constatación de la eficacia	Empleados		Septiembre		_____
Inventariar, revisar y ajustar las políticas de comunicación existentes en cuanto a manejo de imagen corporativa, relación con proveedores de comunicación, pauta publicitaria, participación en eventos, canje de servicios, donaciones, patrocinios.	Empleados		Agosto		_____
Elaborar y aplicar evaluaciones de pertinencia de los canales y contenidos de la información con grupos de interés	Grupos de interés				
Establecer un manual de procedimientos para la solicitud de apoyos al área de comunicaciones, cuando estos no estén dentro de la planeación	Empleados		Agosto		_____
Establecer el proceso de planeación en comunicación para el 2017, en el que involucre un análisis profundo de los grupos de interés.	Empleados		Noviembre		3.000.000
Elaborar los reportes para Transparencia por Colombia y pacto-anticorrupción	Grupos de interés				
Realizar reportes a la medición de la eficacia de la comunicación	Grupos de interés				50.000.000

Participar en la construcción del boletín de Grupo EPM	Grupo EPM				4.000.000
Participar en la elaboración de un Plan de Marca del grupo EPM	Grupo EPM				_____
Participar en reuniones de la VP de comunicaciones	Grupo EPM				_____
Reporte de Hitos al CNC	Grupo EPM				_____