



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio
Programa ENES de la SENESCYT**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Autora: Bonilla Rodríguez, Miriam del Rocío

Directora de tesis: Calva Cabrera, Ketty Daniela, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Licenciada

Ketty Daniela Calva Cabrera

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Programa ENES de la SENESCYT, realizado por la estudiante Miriam del Rocío Bonilla Rodríguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014

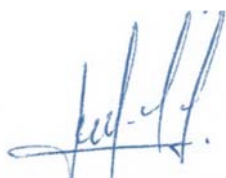
A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ketty Calva', written in a cursive style.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Miriam del Rocío Bonilla Rodríguez declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Programa ENES de la SENESCYT, de la titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Ketty Daniela Calva Cabrera, Lic., directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"



f)

Autora: Miriam Bonilla Rodríguez

Cédula: 1712021433

DEDICATORIA

A mi madre por todo su amor y apoyo incondicional a lo largo de estos años, quien contribuyó a hacer de mis tareas diarias más llevaderas.

A mi padre quién con su rectitud intachable me enseñó la verdadera esencia de la vida llevada con respeto, honestidad y responsabilidad.

A mi esposo adorado por su infinito amor, su tiempo y dedicación. Por alentarme a vencer las dificultades y enseñarme que no hay nada que no se pueda conquistar.

A mi *sobrina-sister* quien con su ejemplo me inspiró a emprender una carrera. Ha sido un largo viaje, que inició un tanto tarde en mi vida con un recorrido difícil, pero en el cual siempre te tuve a mi lado.

A mi pequeño del alma quien fue mi compañero en mis incontables noches en vela; mi aliciente en aquellas jornadas donde el desaliento me abrumaba.

¡A ustedes todo mi amor, mi respeto y gratitud infinita!

Miriam Bonilla Rodríguez

“Un viaje de mil millas empieza con un paso”

Lao Tsé 

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, quien me ha dado tanto. Me concedió una familia extraordinaria y unos amigos maravillosos.

Mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad que me brindó, al abrir un espacio para alcanzar una de mis grandes aspiraciones de titulación, postergadas durante muchos años, por diversas situaciones y roles que he debido ir cumpliendo a lo largo de mi vida.

A la Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación, SENESCYT por las facilidades brindadas para el desarrollo de este trabajo de fin de titulación.

A mis jefes y compañeros de GUPICEMA por su continuo apoyo, orientación y comprensión.

A mi tutora la Licenciada Daniela Calva Cabrera, por su guía, enseñanza y supervisión.

A mis compañeras de Fin de Titulación: Ale, Lauri, Magus, Meche, Mich, Paty y Silvy por su apoyo, compañía y aliento.

A Francisco, mil gracias por todo su soporte.

A Margarita y Alejandra por su ayuda, amistad y cariño incondicional.

Miriam Bonilla Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	
MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1. Información general.....	6
1.2. Historia	7
1.3. Lineamientos de acción.....	7
1.3.1. Objetivos institucionales.....	7
1.3.2. Misión.....	9
1.3.3. Visión.	10
1.3.4. Principios y valores.	11
1.4. Identidad visual	12
1.4.1. Logo.	12
1.4.2. Elementos lingüísticos.	14
1.4.3. Elementos cromáticos e icónicos.	14
1.4.4. Tipografías.	16
1.4.5. Slogans.	16
1.5. Localización y dimensiones.....	16
1.6. Estructura organizativa.....	18
1.7. Instituciones relacionadas (proveedores, clientes, asesores, gobiernos, otras instituciones (mapa de públicos)).....	19
1.8. Descripción de la gestión de comunicación externa	20
1.8.1. Responsables.	20
1.8.2. Presupuesto.	20
1.8.3. Recursos humanos.	21
1.8.4. Funcionamiento.....	21
1.8.5. Políticas de comunicación externa.....	23
1.8.6. Medios y técnicas de comunicación externa.....	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	25
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	26
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.	27
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.	29
2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).....	31
2.1.3.1. Agentes de prensa/publicity.....	33
2.1.3.2. Información pública.....	33

2.1.3.3.	Asimétrico bidireccional.	34
2.1.3.4.	Simétrico bidireccional.	34
2.1.3.5.	Modelo bidireccional simétrico persuasivo.	34
2.1.4.	La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.	35
2.1.5.	La función de evaluación en planificación estratégica de comunicación.	38
2.2.	Medición y evaluación en comunicación estratégica	40
2.2.1.	La función de evaluación.	40
2.2.2.	Medición y evaluación.	42
2.2.3.	Métodos de medición y evaluación.	43
2.2.3.1.	La evaluación científica del impacto.	43
2.2.3.2.	La evaluación instintiva.	43
2.2.3.3.	La evaluación científica de la difusión.	44
2.3.	El modelo <i>Communication Management Bridge</i>	46
2.3.1.	Supuestos teóricos y metodológicos.	46
2.3.2.	Fases y actividades del modelo.	47
2.3.2.1.	Fase estratégica: planificación de la evaluación.	47
2.3.2.2.	Fase táctica: diseño de la medición.	48
2.3.2.3.	Fase operativa: medición.	48
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		50
3.1.	Diseño de investigación	51
3.2.	Variables de estudio	52
3.3.	Unidades de análisis y temporalidad.	53
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
CAPÍTULO IV		
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		55
4.1.	Aplicación del modelo	56
4.1.1.	Fase estratégica.	56
4.1.1.1.	Actividad 1: determinación del modelo de gestión organizacional.	56
Descriptor 1:	Perfil de gestión organizacional	56
Descriptor 2:	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes	57
4.1.1.2.	Actividad 2: selección de objetivos organizacionales.	58
Descriptor 3:	objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (business results).	58
Descriptor 4:	Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos.	58
4.1.1.3.	Actividad 3: definición de los objetivos de comunicación.	59
Descriptor 5:	objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.	59
Descriptor 6:	Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación.	59
4.1.2.	Fase táctica	59
4.1.2.1.	Actividad 4: conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.	59
Descriptor 7:	Catálogo de definiciones de los variables previstos en los objetivos que se van a evaluar	59
4.1.2.2.	Actividad 5: determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado.	61
Descriptor 8:	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	61

4.1.3. Fase operativa.....	63
4.1.3.1. Actividad 6: establecer los niveles y dispositivos de medición.	63
Descriptor 9: Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	63
Descriptor 10: Delimitaciones de los alcances (<i>gaps</i>) establecidos.....	64
Descriptor 11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto	64
Descriptor 12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.....	65
CAPÍTULO V	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
5.1. Análisis de datos	67
5.2. Interpretación de resultados.....	76
5.2.1. Matriz de resumen de resultados alcanzados.....	79
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS.....	84
6.1. Conclusiones.....	85
6.2. Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	88
Anexos.....	92
Anexo a. Guía de entrevista a la directora de comunicación de la SENESCYT.....	92
Anexo b. Guía de entrevista al responsable de la ejecución del programa de comunicación ENES, de la SENESCYT	94
Anexo c. Transcripción de las entrevistas.....	96
Anexo d. Material publicitario.....	103
Anexo e. Carta de autorización de la SENESCYT.....	105

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), principalmente en el programa ENES (Examen Nacional para la Educación Superior). El estudio se enfocó en el manejo de la evaluación y medición de la Comunicación Estratégica. El objetivo primordial del estudio fue el de analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir de un modelo para la medición y evaluación, en este caso, el modelo “*Communication Management Bridge*”, de Álvarez Nobell. La metodología de estudio abarcó el uso de entrevistas a la coordinadora de comunicación y a la vocera oficial del programa ENES durante el 2013. Adicionalmente se levantó información a partir de los documentos y registros de la SENESCYT. Como resultados se observó que la SENESCYT maneja la comunicación para todas las subsecretarías y programas de forma centralizada, sin una planificación estratégica y a partir de acciones comunicacionales que responden a las necesidades de cada proyecto; además, no cuentan con procesos de evaluación de los logros comunicacionales alcanzados, realizándose una valoración cualitativa y altamente empírica de la comunicación externa.

PALABRAS CLAVE: Medición, evaluación, comunicación, planificación.

ABSTRACT

This study was conducted in the SENESCYT, mainly in the ENES program (National Examination for Higher Education), focused on managing the assessment and measurement of Strategic Communication. The primary objective of the study was to analyze the process of strategic communication planning from a model for the measurement and evaluation, in this case, the model "*Communication Management Bridge*", Alvarez Nobell. The study methodology using interviews spanned the communications coordinator and official spokeswoman ENES program during 2013 rose addition information from the documents and records SENESCYT. As a result it was observed that handles communication SENESCYT for all Secretariats and programs centrally, without strategic planning and from communicative actions that respond to the needs of each project; however, do not have evaluation processes of communication achieved accomplishments, performing qualitative and highly empirical assessment of external communication.

KEYWORDS: Measurement, evaluation, communication, planning.

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe funcionar de manera eficiente para poder alcanzar los objetivos propuestos, en este sentido, toma especial importancia la comunicación a nivel interno y externo, la primera ayuda a cohesionar al personal y dirigirlo hacia metas comunes, mientras que la segunda construye la imagen e identidad de la institución ante sus públicos (usuarios, clientes, proveedores, etc.). La presente investigación analiza la planificación estratégica en comunicación llevada a cabo en la SENESCYT¹, específicamente en el programa ENES² 2013, a fin de poder determinar los métodos de evaluación y medición aplicados. Para esto, se tomaron como objetivos específicos:

- Determinar la relevancia de la función de evaluación como una etapa del proceso de planificación estratégica en comunicación organizacional.
- Aplicar un modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica, para lo cual se acogió al “*Communication Management Bridge*”.
- Aportar mejoras a la planificación estratégica de la comunicación.

El estudio se desarrolló durante el tercer trimestre del 2014, pero considerando los datos del programa ENES del 2013. Especialmente la investigación se limitó a la ciudad de Quito.

Existió factibilidad para realizar la investigación en cuanto se contó con los recursos financieros, técnicos e insumos necesarios, no obstante, entre las limitaciones se puede mencionar el no poder acceder a información a detalle sobre la asignación del presupuesto ENES 2013, o de los planes de medios y procesos de comunicación aplicados en la SENESCYT, sin embargo, la información provista por la Coordinadora de Comunicación y la Vocera del programa ENES 2013 permitió llevar a buen término el estudio.

El informe de investigación se conforma por seis capítulos:

El capítulo 1 contiene la información institucional relativa a la SENESCYT y a la Dirección de Comunicación.

El capítulo 2 presenta el marco teórico, construido a partir de la investigación bibliográfica documental, y que fundamenta el estudio.

¹ Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

² Examen Nacional para la Educación Superior

El capítulo 3 establece los parámetros definidos para la investigación de campo.

El capítulo 4 presenta la aplicación del modelo “*Communication Management Bridge*” en relación al programa ENES 2013.

El capítulo 5 contiene los resultados de investigación.

El capítulo 6 abarca las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

Por último se presenta la bibliografía y los anexos de la investigación.

CAPITULO I
MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional contiene toda la información relacionada con la organización en la que se realiza la investigación. En este caso, se trata de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT. En este capítulo se presentan la información general, su historia, los lineamientos de acción institucionales, los elementos de identidad visual, la localización, su estructura, y por último, la descripción de la gestión de comunicaciones que se realiza.

1.1. Información general

Los datos generales sobre la SENESCYT se presentan a continuación, tal como son especificados por la entidad en su sitio web:

Cuadro 1: Información general de la SENESCYT

Razón Social	SENESCYT - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
Dirección	Whymper E7-37 y Alpallana – edificio Delfos 9 de Octubre N22-48 y Jerónimo Carrión – Ed. Prometeo PB
Teléfono(s)	(+593 2) 2505660 / 2568378 o 2562926 (+593 2) 2569898 / 2547044 o 2550091
Casilla de correo	170516
Web	http://www.educacionsuperior.gob.ec/
Redes sociales	Facebook: https://www.facebook.com/EducacionSuperiorEcuador Twitter: https://twitter.com/EduSuperiorEc Youtube: http://www.youtube.com/user/EduSuperiorEc Flickr: https://www.flickr.com/photos/EduSuperiorEc/
Sector institucional	Entidad del estado

Fuente: Página Web institucional de la SENESCYT (<http://www.educacionsuperior.gob.ec/>)

1.2. Historia

La SENESCYT nace por la fusión de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación el 15 de octubre de 2010, mediante Decreto Ejecutivo No. 517.

Esto surge como respuesta a la Ley Orgánica de Educación Superior, expedida el 12 de octubre de 2010, mediante publicación en el Registro Oficial. En el artículo 182 de la LOES³ se manifiesta:

De la Coordinación del Sistema de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. Estará dirigida por el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior, designado por el Presidente de la República. Esta secretaría Nacional contará con el personal necesario para su funcionamiento.

1.3. Lineamientos de acción

Como lineamientos de acción se presentan los objetivos institucionales que guían a la organización, la misión y la visión:

1.3.1. Objetivos institucionales.

La SENESCYT contempla sus objetivos a partir de los principales proyectos que maneja:

Ciudad del conocimiento – Yachay⁴

- Desarrollar el sistema productivo nacional sobre la base de la economía del conocimiento con el cambio de la matriz productiva del Ecuador.

³ Ley Orgánica de Educación Superior

⁴ Proyecto de ciudad planificada centrada en la educación superior universitaria.

Proyecto de I+D+i⁵

- Impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país, a través del financiamiento de proyectos y programas de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir⁶.

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador – SNIESE

- Contar con un Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) que brinde un servicio de información público, gratuito de gestión de datos y difusión de información estadística, que facilite la planificación institucional, el diseño de políticas y el monitoreo de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

Sistema Nacional de Nivelación y Admisión – SNNA

- Implementar y desarrollar un sistema único e integrado de inscripción, evaluación, selección y nivelación de bachilleres para el ingreso a las universidades y escuelas politécnicas públicas de educación superior en el Ecuador.

Fortalecimiento del Conocimiento y Talento Humano

- Fomentar la formación de talento humano para la auténtica transformación productiva del país, a través de la dotación de becas en las mejores universidades del mundo.

Prometeo

- Fomentar y fortalecer la investigación científica, la innovación y el desarrollo tecnológico en áreas estratégicas del país, a través de la incorporación de científicos y expertos de alto nivel, nacionales y extranjeros.

⁵ Proyecto para la distribución presupuestaria en programas de investigación, desarrollo e innovación que busca elevar los porcentajes de investigación académica en el país como un medio para promover la tecnología bajo producción y creación nacional

⁶ En el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, dentro de la estrategia de acumulación, distribución y redistribución se considera, entre uno de sus cuatro ejes, al desarrollo de tecnología, innovación y conocimiento.

Reforzamiento Institucional de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología

- Incrementar la eficiencia en los servicios que brinda la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, optimizando los recursos destinados a generar transferencia tecnológica en los sectores estratégicos, a fin de contribuir al desarrollo de la educación superior, la ciencia y tecnología.

Proyecto para Impulsar la Innovación Tecnológica en el Sector Productivo Industrial del país

- Fomentar la innovación y transferencia de tecnología en áreas estratégicas priorizadas para incrementar la productividad y competitividad con un enfoque de responsabilidad social de modo que transformen al Ecuador en una sociedad de conocimiento que enfrente los desafíos globales en el marco de un Sistema Nacional de Innovación consolidado.

Sistema Nacional de Bibliotecas Virtuales Ciencia y Tecnología

- Difundir y fomentar el acceso y uso de conocimientos científicos, tecnológicos y de saberes ancestrales a través de módulos electrónicos que integren información validada, con un enfoque inclusivo y sectorizado, para contribuir a mejorar la investigación y el desarrollo de la ciencia y tecnología en el país.

1.3.2. Misión.

La misión busca responder a la pregunta fundamental de la organización ¿a qué se dedica esta entidad? Para Vidal Arizabaleta (2004) “la misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser” (p. 106).

En síntesis, la misión es una declaración de la razón de ser de una institución. Por tanto será necesario que se utilice un enunciado claro, para responder la pregunta sobre cuál es el objetivo. La Misión de la SENESCYT es:

Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país. Coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones de educación superior en aras del fortalecimiento académico, productivo y social. En el campo de la ciencia, tecnología y saberes ancestrales, promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a través de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos.

1.3.3. Visión.

La visión determina las metas a alcanzarse a largo plazo, aunque en muchas organizaciones se la redacta como un ideal, debe ser realista y medible. Cuando la entidad ha alcanzado dicha visión esta se complementará con la misión, y entonces será necesario redactar una nueva visión a alcanzar. La misión especifica el “donde está la organización”, mientras que la visión define el “hacia dónde quiere ir la organización”.

Albrecht, dice de la visión:

Una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota del mercado, fastidiar a la competencia o doblar los beneficios del año anterior. Es más emocional que analítica. Una visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser (...) Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos? (Referido en: Vidal, 2004, p. 109)

La visión es una perspectiva optimista futura, sin embargo debe ser realista a más de atractiva para la organización. Funciona como una idea motivadora señalando el camino para que todas las acciones y estrategias a seguir se realicen con la finalidad de lograr hacerla realidad.

La visión de la SENESCYT es:

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación es garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior; promotor de la investigación científica, innovación tecnológica y saberes ancestrales. Su trabajo se enfoca en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y se caracteriza por el empleo eficiente y eficaz de los recursos que gestiona, cuyos resultados son la semilla para el desarrollo del país.

1.3.4. Principios y valores.

Los valores corporativos y los principios expresan y forman parte de la cultura organizacional, la cual debe manejarse en un entorno que permita llevar a cabo lo propuesto en la misión y la visión, de esta forma los valores o principios corporativos deben expresar las cualidades que la organización busca transmitir y en las cuales se deben regir para llevar a cabo su actividad.

Los valores corporativos, definidos institucionalmente, determinan, sin duda, el espacio ético dentro del cual pueden llevarse a cabo legítimamente las estrategias empresariales. Fuera de ese espacio ético no debe asumirse una estrategia ya que sería incoherente, o estaría en contradicción con las propias exigencias corporativas. (Marr & García Echevarría, 1997, p. 19)

Estos valores permiten responder a la pregunta ¿Cómo hace la organización o la empresa sus negocios?, es decir, forman el conjunto de pautas que definen la actuación de los miembros de la organización en lo concerniente a su desempeño cotidiano, a la hora de prestar un servicio o de fabricar un producto y venderlo, como también los que rigen las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y personas o instituciones ajenas a la misma.

Las y los servidores que prestan sus servicios para la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, deberán desarrollar sus actividades bajo la observancia de los siguientes principios:

Cuadro 2: Principios de la SENESCYT

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<i>Eficacia:</i>	Realizar sus actividades para lograr los objetivos institucionales y estatales.
<i>Eficiencia:</i>	Ejecutar sus actividades para alcanzar los metas institucionales, sin demora y optimizando los recursos públicos.
<i>Calidad:</i>	Desempeñar sus labores procurando que los servicios de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación satisfagan las expectativas de los ciudadanos.
<i>Jerarquía:</i>	Cumplir con las disposiciones a ellos impartidas, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actividades inherentes a su cargo.
<i>Coordinación:</i>	Concertar medios y esfuerzos entre compañeros de trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.

<i>Transparencia:</i>	Desempeñar sus labores garantizando el acceso de los ciudadanos a la información pública.
<i>Respeto:</i>	Adecuar su conducta hacia el respeto a la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los principios que rigen para la administración pública.
<i>Probidad:</i>	Actuar con rectitud evitando conductas contrarias a los principios anteriormente enunciados.
<i>Discreción:</i>	Guardar reserva con respecto de hechos o informaciones de los que tengan conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
<i>Responsabilidad:</i>	Desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral dentro de los plazos establecidos por sus superiores y por la ley.
<i>Legalidad:</i>	Ejercer sus funciones de acuerdo a la normativa vigente.
<i>Disponibilidad/ Cortesía:</i>	Mantener una conducta colaboradora y cortés con todos los ciudadanos que accedan a los servicios que brinda la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT (www.educacionsuperior.gob.ec/la-secretaria/)

1.4. Identidad visual

La identidad visual está compuesta por todos los elementos y productos visuales que forman parte de una organización, y en los que se expresan aspectos comunes que permiten intuir una relación de pertenencia entre todos. En otras palabras, la identidad visual busca mostrar a los públicos, la presencia de la organización; para esto se parte del logo, los elementos lingüísticos, cromáticos y slogans.

1.4.1. Logo.

El logo es el centro de la identidad visual, pues representa en sí mismo a la organización, y es a partir de este desde donde se diseñan el resto de elementos visuales. Figueroa Bermúdez (1999) manifiesta:

El logotipo, emblema, o simplemente logo, es el producto de diseño gráfico más elemental. Simboliza la imagen corporativa de la empresa; la síntesis representativa por medio de un icono simplificado y desarrollado con alto grado de recordación para simbolizar una firma o marca de fábrica. Expresado de otro modo, el logo es la versión gráfica estable del nombre de marca (p.98)

En el caso de la SENESCYT, al igual que en todos los ministerios y secretarías, el logo parte de una tipografía sin serif⁷ en color negro y un isotipo⁸ con los colores de la bandera nacional. Adicionalmente se debe recalcar que en el sitio web y en varias publicaciones, no sólo de la SENESCYT, sino de un gran número de instituciones estatales, se presenta la “Marca País”, que busca representar al Ecuador, tanto interna como externamente:



Gráfico 1: Logotipo de la SENESCYT

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)



Gráfico 2: Marca país

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)

⁷ Se denomina serif o serifa al pequeño ornamento en la base o terminaciones de las letras, presente en tipografías como Times New Roman, o derivadas

⁸ Isotipo se refiere a la parte, generalmente icónica o más reconocible, de la disposición espacial en diseño de una marca, ya sea corporativa, institucional o personal.

Es importante el considerar ambos logos, pues si bien el primero pertenece de forma exclusiva a la organización, el segundo permite enlazar a todas las instituciones de gobierno. Por otro lado, cabe resaltar la unificación de la imagen de las instituciones estatales, por lo que se mantiene un diseño estandarizado en páginas web, publicaciones, comunicados, entre otros.

1.4.2. Elementos lingüísticos.

Por elementos lingüísticos, como parte de la identidad visual, se encuentran todos los textos que acompañan de forma habitual a los elementos visuales. De forma principal, el elemento lingüístico más importante es el nombre de la organización, que acompaña al isotipo para conformar el logotipo.

En esta categoría se incluye también al slogan y otros elementos textuales como la promesa de venta (representa lo que se asegura al comprador de un bien o servicio que conseguirá al adquirirlo), elementos informativos, entre otros. La SENESCYT es una institución sin fines de lucro, por lo que la estructura de sus comunicados no se ajusta a la de una campaña publicitaria comercial y no mantiene la uniformidad en elementos lingüísticos.

Por otra parte, se destaca que la SENESCYT maneja diversos proyectos, los cuales pueden operar de forma independiente la gestión de su comunicación externa; por ejemplo el proyecto YACHAI – Ciudad del Conocimiento, que cuenta con su propia imagen visual.

1.4.3. Elementos cromáticos e icónicos.

La cromática de una organización está compuesta por los colores corporativos. En otras palabras, son los colores oficiales que acompañan a las publicaciones visuales, uniformes, logotipo e inclusive, imagen interna y externa de las infraestructuras de la entidad.

En este caso la institución parte de la cromática de la bandera nacional: el amarillo, el azul y el rojo como elementos cromáticos.

Los elementos icónicos utilizados son netamente el isotipo y el símbolo de Marca país:



Gráfico 3: Elementos icónicos de la marca

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)

La gama de colores utilizada es:

	Rojo df5f84 R: 223 G: 95 B: 132		Gris 989898 R: 152 G: 152 B: 152
	Rojo e21350 R: 226 G: 19 B: 80		Gris b0b0b0 R: 176 G: 176 B: 176
	Azul 0f6cb6 R: 15 G: 108 B: 182		Gris acabab R: 172 G: 171 B: 171
	Violeta 192b7a R: 25 G: 43 B: 122		Gris b5b5b5 R: 181 G: 181 B: 181
	Violeta 1d1060 R: 29 G: 16 B: 96		Gris c4c2c2 R: 196 G: 194 B: 194
	Gris 303030 R: 48 G: 48 B: 48		Gris dadada R: 218 G: 218 B: 218
	Gris 646464 R: 100 G: 100 B: 100		Gris eae6e6 R: 234 G: 1230 B: 230
	Gris 898989 R: 136 G: 136 B: 136		

Gráfico 4: Gama de colores utilizada en la marca

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)

1.4.4. Tipografías.

La tipografía que se emplea en las comunicaciones de instituciones gubernamentales es: Familia Tipográfica Helvética. El estilo de letra que se utilizará por defecto en los contenidos es Helvética Regular, caso contrario se especificará el estilo de letra para los elementos que así lo requieran.

ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZÀ
ÅÉÎÕabcdefghijklmn
opqrstuvwxyzáâéîõ&
1234567890(\$%.,!?)

Gráfico 5: Tipografía utilizada para el logotipo de la SENESCYT

Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)

1.4.5. Slogans.

El slogan puede entenderse como una frase corta que expresa generalmente los motivos o enfoque que una organización tiene, o invita a los públicos a adquirir un producto o servicio, o a formarse una idea u opinión respecto al mismo. La SENESCYT no maneja ningún slogan al momento.

1.5. Localización y dimensiones

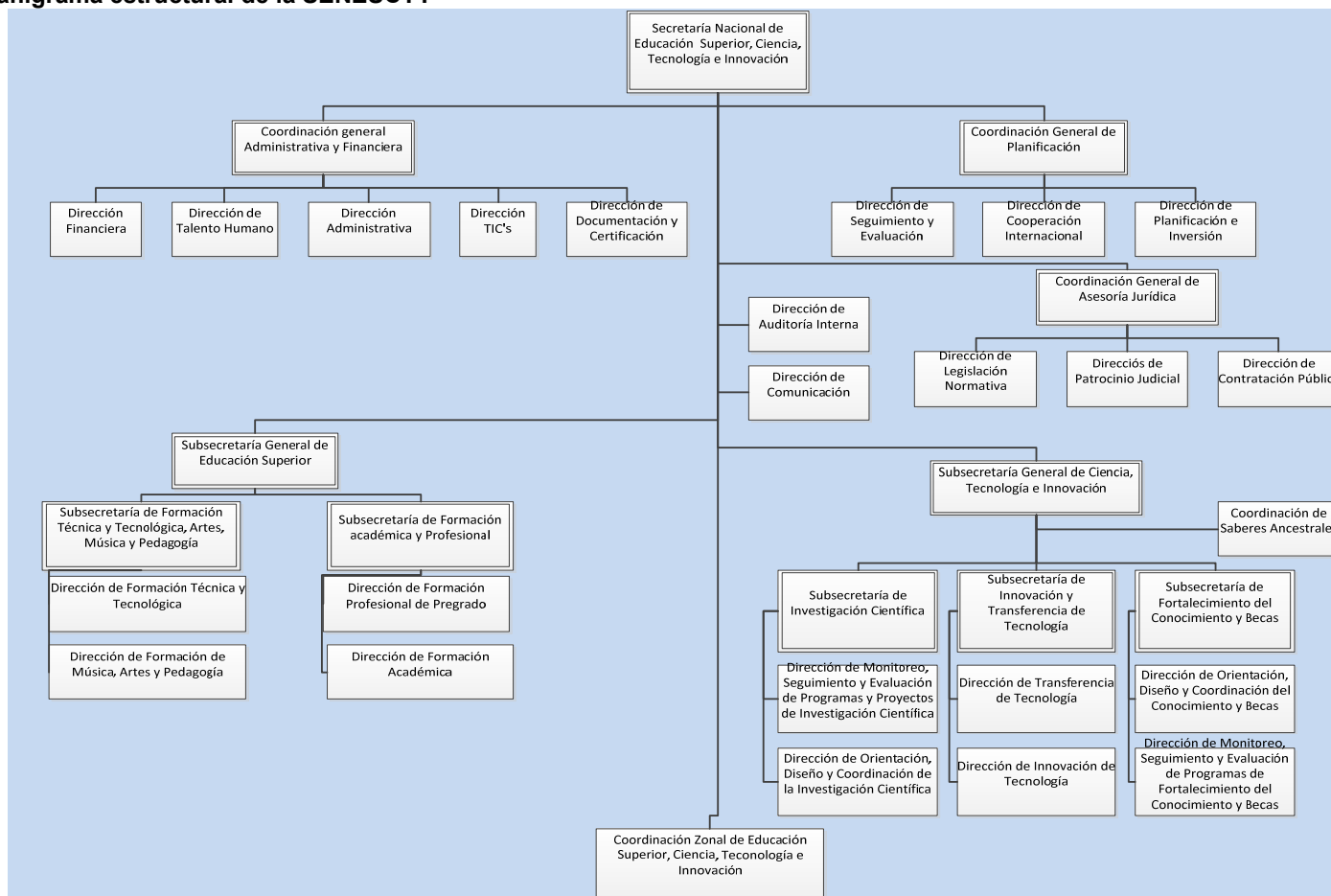
La SENESCYT es una organización estatal, que trabaja a nivel nacional para el aseguramiento de la calidad en la educación superior, teniendo oficinas en las siguientes ciudades del país:

- Quito
 - Whymper E7-37 y Alpallana – edificio Delfos
 - 9 de Octubre N22-48 y Jerónimo Carrión – Ed. Prometeo PB

- Alpallana E7-123 y Pasaje Martín Carrión – edificio Caminos del Parque Local N. 3
 - 9 de Octubre N22-48 y Jerónimo Carrión – edificio Prometeo, planta baja
- Guayaquil
 - Av. Carlos Luis Plaza Dañín y calle Francisco Boloña, diagonal al C.C. Policentro – Edificio Público del Sector Social, “Joaquín Gallegos Lara”, quinto piso.
 - Edificio Público del Sector Social “Joaquín Gallegos Lara”, planta baja
- Azogues
 - Av. 24 de Mayo y Che Guevara (Edificio de la Ex Universidad Técnica Particular José Peralta)
- Loja
 - Bernardo Valdivieso y José Félix de Valdivieso esq. Segundo piso Edificio Zuri Rojas
- Ibarra
 - Calle Sucre 774 y Pedro Moncayo (Frente Plazoleta Francisco Calderón)

1.6. Estructura organizativa

Gráfico 6: Organigrama estructural de la SENESCYT



Fuente: Sitio Web Oficial de la SENESCYT 2014 (www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/)

1.7. Instituciones relacionadas (proveedores, clientes, asesores, gobiernos, otras instituciones (mapa de públicos))

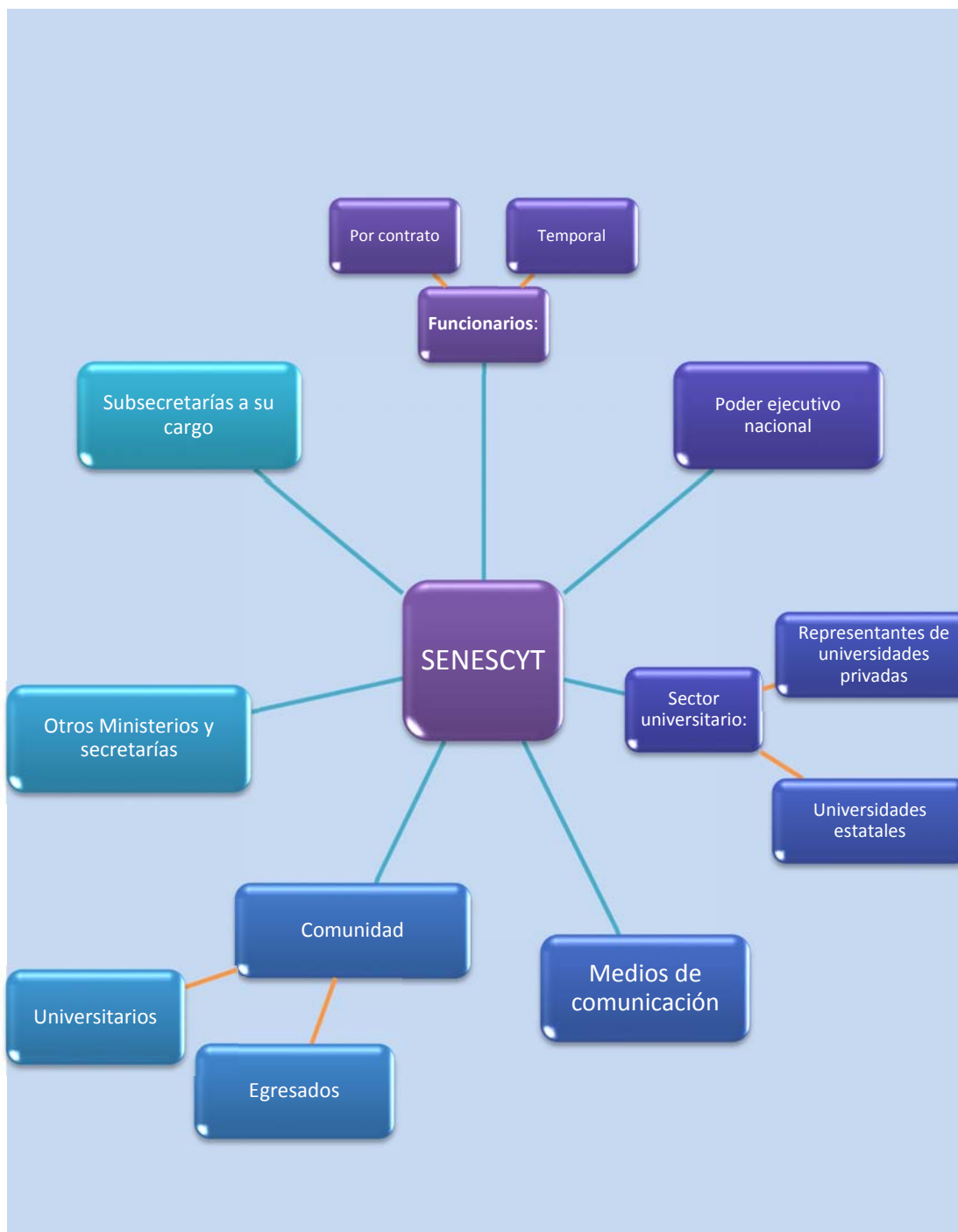


Gráfico 7: Mapa de públicos

Fuente: Elaborado por Miriam Bonilla a partir de la información contenida en el sitio web oficial <http://www.educacionsuperior.gob.ec/>

1.8. Descripción de la gestión de comunicación externa

La entidad cuenta con la Dirección de Comunicación, encargada de la gestión de comunicación social, centrada en las actividades de difusión de información externa y el manejo de mensajes a nivel interno; sin embargo, no cuenta con un plan de comunicación, mismo que de acuerdo a las entrevistas realizadas, está en elaboración. El manejo actual de la comunicación es altamente empírico, al no llevarse a cabo procesos específicos o estandarizados de planificación, ejecución ni evaluación de la comunicación. La gestión de comunicación externa se la realiza bajo la asignación presupuestaria a los diversos proyectos, gasto que se irá consumiendo a medida que se requiere de material o eventos de carácter informativo, o promocional, sin que exista un programa previo de comunicación.

1.8.1. Responsables.

El responsable de la Dirección de Comunicación es el Director/a de Comunicación.

De acuerdo al Estatuto organizacional por procesos⁹ (p.42) la misión de la Dirección de Comunicación es:

Difundir la gestión institucional mediante estrategias de comunicación que permitan dar a conocer a la ciudadanía el trabajo realizado a favor de la educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. Generar noticias sobre las principales acciones y proyectos de la SENESCYT a través de los distintos medios de comunicación públicos, privados y alternativos (SENESCYT, 2013, p.42)

1.8.2. Presupuesto.

La SENESCYT asigna porcentajes de su presupuesto de forma anual, a los diversos programas que maneja, entre los que se mencionan a: Proyecto Ciudad del Conocimiento YACHAY, Fortalecimiento del Conocimiento y Talento Humano-Becas, Proyectos de I+D+I (Investigación + Desarrollo + Innovación), Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador, Prometeo, Talento Humano, Infraestructura y Apertura de Oficinas, Sistema Nacional de Nivelación y Admisión SNNA, Plan de Contingencia, Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador y Becas-Prometeo; de modo

⁹ SENESCYT. (2013). Estatuto organizacional por procesos. Retrieved from <http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Estatuto.pdf>

que no existe un solo presupuesto para comunicación, sino que, del presupuesto asignado a cada programa, se destina un rubro a las actividades de comunicación que requiera el mismo. La investigación profundizará en el Programa ENES (Examen Nacional para la Educación Superior) que forma parte del SNNA.

El presupuesto asignado al SNNA durante el 2013 ascendió a 42.302.495,33 dólares. La SENESCYT no dio un dato exacto del gasto en comunicación, pues abarca tanto gestión en comunicación interna (no solo a nivel de SENESCYT, sino del sistema de educación involucrado) y comunicación externa, es decir, desde capacitaciones, difusión, publicidad, material informativo impreso, entre otros, sin embargo, el monto aproximado se eleva a cerca del 20% del presupuesto del SNNA, de acuerdo con la Directora de Comunicación.

1.8.3. Recursos humanos.

La Dirección de Comunicación de la institución cuenta con el siguiente personal a su cargo:

- Director de comunicación
- Secretaria de dirección
- Asistente
- Analista de comunicación
- Asistente de comunicación (9 asistentes)
- Asistente de comunicación social (8 asistentes)
- Comunicador social (7 comunicadores)

1.8.4. Funcionamiento.

La Dirección de Comunicación tiene a su cargo las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Revisar el Plan Anual de Comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y proforma presupuestaria correspondiente, así como los informes de gestión correspondientes.
- Coordinar la difusión de la gestión de la Secretaría por medio de la elaboración de propuestas, aplicación de políticas y estrategias de comunicación internas y externas.

- Evaluar los resultados de la aplicación de las políticas de comunicación y sugerir los ajustes que sean necesarios.
- Ejecutar el Plan de Comunicación de la Secretaría, e informar a las autoridades de los resultados obtenidos.
- Asesorar a la máxima autoridad de la Secretaría sobre los contenidos de mensajes comunicacionales a transmitir.
- Asesorar y apoyar mediante estrategias de comunicación el manejo de imagen del Secretario/a.
- Comunicar de manera oportuna y previa aprobación del Secretario/a a través de los diferentes medios de comunicación a nivel nacional las principales acciones implementadas a fin de proyectar adecuadamente la imagen de la institución y la labor que realiza.
- Mantener informada de manera permanente a la ciudadanía a través de campañas de comunicación y/o de los distintos medios de comunicación públicos, privados y formas de comunicación alternativa sobre todos los eventos o acontecimientos de relevancia que ameriten su publicación o difusión.
- Suscribir documentos técnicos que permitan el cumplimiento de los objetivos y actividades institucionales.
- Programar, coordinar y ejecutar campañas publicitarias: y de comunicación, para potenciar la imagen de la Secretaría, de acuerdo a los lineamientos gubernamentales.
- Las demás que le asigne la máxima autoridad.
- Administrar y supervisar las actividades y personal a su cargo.

Los productos y servicios resultantes de esta Dirección son:

- Plan Operativo Anual (POA) de las unidades a su cargo.
- Plan de Políticas de Comunicación Social.
- Informes de Gestión de Comunicación Social.
- Agendas institucionales.
- Coordinación intra institucional con las demás direcciones de la Secretaría sobre proyectos comunicacionales que deban ser difundidos.
- Difusión de los programas y proyectos a favor de la educación superior, ciencia, tecnología e innovación.
- Asesoría en el manejo de imagen de la autoridad.

- Elaboración de mensajes comunicacionales junto con el Secretario/a de Educación Superior Ciencia, Tecnología e innovación.
- Plan Estratégico de Comunicación.
- Boletines de prensa.
- Programas de campañas publicitarias.
- Memoria institucional.
- Publicaciones.
- Portal web.
- Ruedas de prensa.
- Coordinación interinstitucional para relacionar el manejo de la información interna con la política gubernamental.

1.8.5. Políticas de comunicación externa.

De acuerdo con la Coordinadora de Comunicación de la SENESCYT, Cristina Soto, actualmente la institución no cuenta con manuales de comunicación o políticas de comunicación, pero sí se encuentran en proceso de elaboración. También indicó que toda acción comunicacional se emprende a partir de las actividades que lo ameritan, mediante reuniones en las que se planifican y establecen los parámetros y políticas a aplicarse. Adicionalmente, se encontraron ciertos parámetros sobre la comunicación externa aplicables a toda entidad gubernamental, de acuerdo con el “Manual de estilos” de la Secretaría Nacional de Comunicación (2012), en el que se especifica que:

- Las instituciones gubernamentales deben proveer la información de carácter público con total disponibilidad, esto incluye, el acceso mediante solicitud en las oficinas durante horario laboral, y mediante sitio web las 24 horas.
- La información referente a trámites y solicitudes deberá estar especificada en los canales comunicacionales de toda entidad para simplificación y agilidad de los mismos, en favor de los ciudadanos.
- La información de carácter público puede ser descargada digitalmente, y copiada, tanto en su totalidad como fragmentos específicos.
- La información deberá estar siempre actualizada.

- La información presentada en medios de comunicación institucionales deberá regirse a las Normas generales de uso ortográfico especificados por la Secretaría Nacional de Comunicación (2012), tales como, uso de mayúsculas, paréntesis y comillas, números, moneda e idiomas oficiales.

1.8.6. Medios y técnicas de comunicación externa.

Actualmente las instituciones gubernamentales cuentan con recursos tecnológicos modernos, lo que facilita en gran medida la comunicación, tanto a nivel interno como externo. En la SENESCYT parte del presupuesto es destinado a publicidad sobre los diversos programas o servicios, o información importante sobre los mismos. Como resultado de la observación propia y de las conversaciones mantenidas con el personal de la Dirección de Comunicación de la institución en estudio, los medios y técnicas que se utilizan para comunicación externa son:

- Comunicados vía telefónica, vía email
- Publicaciones en sitios web gubernamentales, donde se incluye el sitio web de la SENESCYT, y los sitios referentes a los programas que maneja esta institución.
- Publicaciones en redes sociales: Facebook, Twitter y Youtube.
- Comunicados institucionales y boletines de prensa.
- Publicidad en medios de comunicación masiva (Prensa, televisión y radio).
- Publicaciones institucionales impresas.
- Relaciones Públicas y Lobbying¹⁰.

¹⁰ Un "lobby" es una unidad de presión que pretende influir en la administración pública a favor de unos intereses específicos. La actividad que realizan estos grupos se conoce como "lobbying" cabildeo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación es un proceso humano, inherente a la capacidad de utilizar un código (lenguaje) y decodificarlo; no obstante, en el ámbito organizacional las instituciones funcionan también como emisores, siendo la sociedad o los públicos de cada entidad los receptores. Para Van Riel et al. la comunicación organizacional es:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (1997, p.26)

En adelante, varios de los autores citados hacen referencia, indistintamente, a organizaciones y empresas en general, cuando se refieren a comunicación, por lo que los conceptos abordados más adelante serán aplicables, tanto a instituciones sin fines de lucro, como a empresas y organizaciones.

Capriotti (1999) sobre la comunicación organizacional, también llamada corporativa, menciona lo siguiente: “se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto”. (p.35)

La comunicación organizacional se maneja como una herramienta que permite coordinar, gestionar y aprovechar la comunicación interna y externa en pro de la empresa, siendo ésta la base de la relación entre la organización y sus públicos. Mediante la comunicación organizacional una entidad busca coordinar y funcionar de manera adecuada para la consecución de sus objetivos.

Los procesos propios de la comunicación organizacional se expresan en diferentes niveles, entre estos niveles se encuentran la comunicación dentro y fuera de una organización, entre sus elementos humanos y en base a sus códigos visuales hacia el público al que apunta su producto o servicio. Para Capriotti (1992): “La comunicación organizacional es un fenómeno específico de la comunicación general, que tiene que ver con los modos de relación y comunicación de una organización con sus diferentes públicos”. (p.8)

La organización debe ser capaz de llevar los mensajes informativos de su servicio o producto a los públicos, de otra manera no podrá lograr sus objetivos. El proceso de enlace con el destinatario, es el que desembocará en una acción, como la compra o utilización del servicio. Almenara (2003, p.43) destacan tres principios rectores en la comunicación organizacional:

- 1) La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- 2) La comunicación organizacional se compone de mensajes que circulando por distintos canales son emitidos con un propósito concreto.
- 3) La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, objetivos, mensajes, imagen y sentido de las organizaciones.

De acuerdo a estos puntos, la comunicación organizacional implica el conjunto de mensajes que circulan por los diversos canales de la organización para lograr propósitos específicos, por lo mismo, este sistema es influenciado y afecta a su entorno. No obstante, la comunicación de la organización está enfocada hacia todos los públicos y por ende representa los aspectos que conforman su imagen, tales como valores, actitudes, mensajes, entre otros.

Van Riel et al (1997) definen tres formas básicas de Comunicación Integral que utilizan las organizaciones. La más importante es la comunicación de dirección, es decir, la comunicación con públicos objetivos internos y externos. Para realizar esta labor con éxito, las empresas tienden a contratar especialistas en el campo de comunicación de Marketing y Comunicación Organizativa, dentro de las cuales se encuentran las Relaciones Públicas.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Una organización se puede entender como un conjunto de personas y recursos que siguen un mismo fin y para lo cual ejecutan actividades coordinadas, de igual forma, existen diversos conceptos dependiendo del autor, lo que requiere definirse para el desarrollo del presente trabajo. Araya (2005) cita la definición de organización dada por Henri Farol:

Proveer a la empresa con todo lo que requiere para su funcionamiento: materiales, equipo, capital y personal. Todo esto puede dividirse en dos secciones principales, la organización material y la humana. Cuando el personal, o corporación humana está equipado con los recursos materiales esenciales, debiera estar en aptitud de cumplir con las seis funciones esenciales¹¹, esto es, llevar a cabo las actividades que reclama la empresa (p. 32)

¹¹ Araya (1998) se refiere previamente como funciones esenciales a: Prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

En esta definición la organización se vislumbra como una función dividida en el establecimiento de recursos humanos y materiales, pero no toma en cuenta la relación o incidencia entre ambos o entre los diversos niveles jerárquicos, necesarios para el desarrollo organizacional. (Matilla Serrano, 2011, p.74)

Para Simón (1986, referenciado en Álvarez Nobell, 2011), el proceso de la 'Dirección por Objetivos' es un método en el que un directivo y sus subordinados elaboran conjuntamente la identificación de las metas comunes; definen el área de responsabilidad principal del subordinado en términos de resultados a lograr y usan estas mediciones como guía para que opere el equipo y evaluar tanto el desempeño del subordinado como de la totalidad del equipo.

Según Morstein la organización es:

El método de dividir el trabajo, lo cual se realiza mediante dos condiciones: 1) la organización implica que existe un trabajo por hacer; 2) la división del trabajo sólo se hace necesaria si participan varios individuos. En una situación relativamente simple, la organización puede ser informal e implícita, dependiendo del hábito o la tradición. Cuando el trabajo es mayor y el propósito más completo y aumenta el número de personas que intervienen, la organización tiende a definirse con más exactitud. (1947, p. 140, referenciado en Alvarez Nobell, 2011)

El autor introduce la necesidad de que existan varios individuos y un trabajo por hacer como factores determinantes para que haya una organización; en este caso el trabajo por hacer constituiría la finalidad o el objetivo de la organización (la formación del estudiante para las universidades) mientras que la participación de los individuos haría ya una clara referencia a dividir diversas funciones, y por ende a un trabajo de manera coordinada u organizada.

Esta definición es confirmada por Merriam (1940 Referido en Araya, 1998):

La organización es la división y la unificación de los esfuerzos encaminados a un fin. Es especialización y coordinación; es división y combinación, análisis y síntesis. Es coordinar todas las partes que intervienen en la consecución de un objetivo. La organización es el medio por el cual los individuos trabajan unidos en forma tan efectiva como lo harían trabajando solos. Consiste en la relación de individuo a individuo y de grupos a grupos, en forma tal que puedan llevar a cabo una división del trabajo ordenada. Es determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito y arreglarlas en grupos que puedan ser asignadas a individuos. La organización es un fenómeno universal que se encuentra dondequiera que dos o más personas se asocian para hacer algo. (p. 33)

Aquí se detalla el concepto de Organización, mencionando la división de actividades o funciones, pero unificados al perseguir un mismo fin. Se habla también de coordinación y de relaciones entre individuos y grupos, de modo que se establece ya el concepto de

departamentos o áreas. Adicionalmente eleva la definición de nivel general a otro particular argumentando que una organización se da entre “dos personas o más, que se asocian para hacer algo”.

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

El Comportamiento Organizativo es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos pertenecientes a la institución, los grupos relacionados (proveedores, gobierno, entre otros), y la estructura interna producen en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicarlos en la mejora de la eficacia y eficiencia; es decir, trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la empresa (Soto, 2013).

El comportamiento organizativo consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. La organización es el objeto material en el que se centra este campo de estudio.

El objeto formal de este campo de estudio es comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano.

Por tanto, el comportamiento organizativo es un campo del conocimiento que se centra en las personas. Concretamente, estudia tanto el comportamiento de las personas individuales como el de los grupos de personas, y el de las propias organizaciones en su conjunto:

- Al centrarse en los individuos, lo hace fijándose tanto en los comportamientos externos (observables), como en los estados internos de las personas (ideas, pensamientos, decisiones) que acompañan a esos actos observables.
- Abarca también el comportamiento en grupos de personas y organizaciones. Estos presentan formas de comportamiento que ni se producen en las personas ni pueden explicarse por los comportamientos individuales. (Fernández, 2011, p.2)

En una organización, el directivo es la persona encargada del rendimiento de uno o más subordinados. Las personas son los recursos fundamentales de las empresas y los directivos deben asegurarse que sean bien utilizados. Por esta razón, el cuerpo de conocimientos que se derivan del Comportamiento Organizativo es importante para todos los directivos, ya que

esta disciplina permitirá entender las situaciones de trabajo y controlar sus posibles consecuencias.

De acuerdo con Soto (2013):

En el contexto del Comportamiento Organizativo, las personas que trabajan no son únicamente medios o recursos para alcanzar los fines y objetivos de la empresa, sino que también son seres con sus propios objetivos personales. Por tanto, no pueden ser consideradas como otro de los medios utilizados para conseguirlos” (p.2)

A causa de esto, el enfoque que las empresas tienen sobre el personal requiere de planteamientos económicos y utilitarios, como también centrados en valores y principios. Los directivos deben ser informados y sensibilizados hacia este enfoque, con una formación técnica y humana. La actuación de un directivo no tiene por qué estar necesariamente unida a una posición de fuerza, sino que además de criterios de costo o beneficio debe utilizar otros de motivación, desarrollo de su personal, etc.

Los elementos fundamentales en el comportamiento organizativo son (2013, p.4):

- Las personas forman la organización, tanto individualmente consideradas, como en forma de grupos. Ellas crean la organización y esta existe para alcanzar sus objetivos. Una organización no podría existir sin las personas que la integran.
- La estructura establece las relaciones entre las personas dentro de la organización. En la estructura se sitúa a cada persona y grupo de personas en relación con los demás. Un elemento importante de la estructura es el formado por las relaciones jerárquicas.
- La tecnología permite que las personas realicen más trabajo con menor esfuerzo, y que se realicen nuevos trabajos para alcanzar nuevos objetivos que no eran viables antes de la existencia de una nueva tecnología. Las organizaciones utilizan distintas tecnologías.
- El entorno condiciona el comportamiento de las organizaciones y de los grupos e individuos. Las organizaciones y los grupos son sistemas abiertos que, como tales, reciben influencias del entorno cambiante en el que operan. Las organizaciones deben adaptarse a los cambios de su contexto y a su vez esto hará que se modifiquen, tanto las personas que las forman como los grupos.

El conocimiento del comportamiento organizativo es fundamental para quienes han de dirigir personas. El directivo ha de crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas, colaboren, y constituyan elementos eficientes para la organización. Cuando lo consigue, se satisfacen tanto los objetivos de las personas, como los de la organización y los de la sociedad.

2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).

Aplicando este enfoque sistémico a las relaciones públicas, aparecen dos interesantes ideas: las relaciones públicas reactivas y relaciones públicas proactivas.

Las relaciones públicas reactivas son el reflejo de los sistemas cerrados. Por ejemplo, si se evalúa el éxito de una campaña de prensa por el número de envíos de comunicados de prensa a los periodistas, y por el número de apariciones en los medios, más que por lo apropiados y eficaces que han sido los mensajes, se está actuando como un sistema cerrado del cual sólo salen outputs¹² pero no recibe inputs¹³ o, si los recibe, no los procesa.

Este es un comportamiento habitual en la actual práctica de las relaciones públicas. Cutlip (2001, p. 301-302) manifiesta que este fenómeno se basa en dos presunciones erróneas. En primer lugar, que el propósito de las relaciones públicas se limita a efectuar cambios en el entorno y, en segundo lugar, la idea todavía más errónea de que las organizaciones tienen el poder de cambiar sus entornos, por lo que así eliminarían la necesidad de cambiar ellas mismas. (Xifra, 2010, p.55)

Las relaciones públicas proactivas están vinculadas a los sistemas abiertos e implican la influencia y adaptación de la organización como resultado de cambios en el entorno. Aquí el énfasis se hace en la reciprocidad, en el sentido de que la relación con el público se convierte en un diálogo real, de acuerdo al modelo simétrico bidireccional de las relaciones públicas. En este intercambio de información, la organización también está dispuesta a cambiar.

La finalidad de las relaciones públicas proactivas es establecer objetivos y estrategias para las organizaciones, que sean coherentes y aceptados por los públicos, no obstante, lo importante es que las estrategias del plan deben anticiparse al problema o el tema del conflicto. "Este carácter anticipatorio es fundamental para la eficacia de la política de

¹² Producto resultante del procesamiento, o combinación de diversos factores de producción o inputs.

¹³ Término que agrupa la entrada o cambios en un sistema para modificar o activar un proceso.

relaciones públicas de una organización. Por ello, cuando el departamento adopta el enfoque pro-activo sus directivos forman parte de la coalición dominante.” (Xifra, 2010, p.56)

La excesiva competencia a la que se enfrentan las empresas en un mundo cada vez más globalizado amerita que estas organizaciones se mantengan en el mercado de manera competitiva. Esta creciente complejidad exige que las empresas acudan a un estudio de los elementos organizacionales y de mercado, así como también que identifique las fortalezas y oportunidades en el sector correspondiente donde están ofreciendo sus servicios, desde un enfoque de las relaciones públicas.

En el caso del proceso de comunicación hay la posibilidad en la actualidad de acudir a otras herramientas como la tecnología y el uso de la semiótica que aporta nuevos significados a través de un sistema cultural y de identidad, que van a constituir los elementos que conforman la teoría de la imagen, cuya comprensión es clave para la práctica de las relaciones públicas como elemento motivacional, con el fin de proveer buena reputación y credibilidad a las empresas, instituciones o personajes de la vida pública. (Costa Solá & Segales, 2005, p. 7)

El relacionista público es el responsable de la imagen de la empresa ya que además de ser la persona que debe lidiar con una posible crisis, debe tratar de recuperar la reputación de la organización. Mediante un plan estratégico, es la persona que debe estar comunicada con sus diferentes públicos entre ellos los miembros de la comunidad, clientes de la empresa, colaboradores y todos aquellos que proveen los servicios a la empresa.

Es decir, el manejo de la imagen corporativa es un proceso complejo que no se limita sólo al diseño de los productos o servicios, la publicidad, las relaciones laborales; sino que debe buscar como principal objetivo el posicionamiento positivo de la imagen corporativa. Para todo tipo de organizaciones (oficiales, empresas, entidades culturales, recreativas, educativas o sociales), es cada vez más importante contar con políticas y estrategias de comunicación externa, que sean claras y eficaces ante la sociedad.

En la actualidad, el trabajo del relacionista público abarca distintas actividades como producción, periodismo y la gestión de la comunicación interna y externa de la empresa. Por lo tanto se destaca su papel de ser responsable de la gestión de comunicaciones internas y externas, análisis y comprensión de la opinión pública; es el eslabón que sirve de nexo entre la empresa y los públicos, por lo tanto su desempeño es decisivo dentro de la gestión empresarial.

Los diversos modelos en el campo de las Relaciones Públicas de acuerdo a Xifra (2010, p.30), son los siguientes:

2.1.3.1. ***Agentes de prensa/publicity.***

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción -como la desinformación o la manipulación, por ejemplo.

La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias. En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas (Castillo, 2009, p.47).

Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

2.1.3.2. ***Información pública.***

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Su génesis tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores (Xifra, 2010).

La razón por la que se deja de utilizar este modelo en la comunicación de las organizaciones, es que se limitaba a transmitir información o datos sin intenciones de lograr con esto la persuasión, posicionamiento o mejora de su imagen; mientras que para una empresa el

manejo de información es indispensable para poder vender sus productos o servicios, o mejorar la percepción que los públicos tienen de esta, a fin de mejorar su imagen pública, para lo cual es necesario una gestión de datos e información.

2.1.3.3. ***Asimétrico bidireccional.***

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina, se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios.

2.1.3.4. ***Simétrico bidireccional.***

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.

2.1.3.5. ***Modelo bidireccional simétrico persuasivo.***

Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelo de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión.

2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.

La planificación estratégica en comunicación conlleva el tratamiento de todos los procesos y procedimientos para el manejo de los mensajes organizacionales desde la entidad a sus públicos. Para Matilla Serrano: “las campañas de Relaciones Públicas se estructuran como cualquier otro proceso de estrategia empresarial, basado en la importancia capital de la investigación como paso previo al diagnóstico de situación, al cual seguirán las etapas de Planificación, Comunicación y Evaluación” (2011, p.66).

Entre los modelos de planificación estratégica, Xifra (2005) hace referencia al modelo RACE, el cual tiene sus antecedentes en Marston (1963 referenciado en Alvarez Nobell, 2011) que en *The Nature of Public Relations*, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas; lo estructuró en cuatro etapas, a las que denominó con un acrónimo en base a la palabra inglesa *RACE* (carrera en inglés, mientras que en español las siglas se toman como IACE, sin ningún significado adicional):

- Investigación (*Research*): Implica la recopilación de información del entorno externo e interno, lo que definirá la situación actual sobre la que se deben planificar las estrategias de comunicación. “en el análisis del entorno conviene estar atentos a la naturaleza que configura sus fuerzas, ya que condicionarán la respuesta de la organización desde un punto de vista estratégico” (Matilla, 2007, p. 278). En otras palabras, es la etapa en la que se realiza la recolección de datos para obtener un diagnóstico del entorno sobre el cual se va a actuar.
- Acción (*Action*): Esta etapa comprende la puesta en práctica de las acciones planificadas en la etapa anterior. “consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización” (2007, p. 315). En esta etapa se presenta el diseño de los planes y programas y la ejecución de los mismos. Cabe notar que la etapa de diseño o planificación se incorpora a la acción debido a que, durante la ejecución de las actividades debe estar activa la planificación, a fin de realizar cambios de acuerdo a la respuesta de los públicos.
- Comunicación (*Communication*): Conlleva el alcance del público con los mensajes que surgen desde la organización. “El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un

objetivo" (2007, p.319). Esta etapa es el resultado directo de las acciones, y con lo cual se debe alcanzar la comunicación que la organización busca generar.

- Evaluación (*Evaluation*): Implica la medición de los logros alcanzados en comparación con los objetivos establecidos inicialmente.

Consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado. (Matilla, 2007, p.329).

La evaluación parte de los objetivos establecidos en la acción y como respuesta a la investigación, y los compara con lo logrado en la etapa de comunicación, con esta información, se establecen las acciones correctivas para guiar de mejor manera la comunicación a las metas anheladas.

Este proceso fue formalizado como modelo continuo por primera vez por Marston, si bien con anterioridad otros autores habían elaborado normas de procedimiento relativas al proceso de las Relaciones Públicas (2011, p.73).

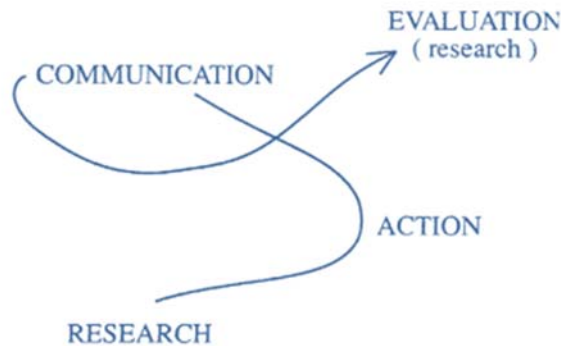
Simmons (1990) menciona que para crear el Modelo *RACE*, Marston (1963 referenciado por Xifra, 2005) se inspiró en el proceso clásico del "*management*" de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives - MBO*), el cual se basa en la recopilación de información que posteriormente será analizada y comparada con los objetivos organizacionales, a partir de lo cual se procederán a establecer las acciones estratégicas para alcanzarlos mediante un plan de acción. "En definitiva, de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización" (Simmons, 1990).

De acuerdo con Xifra (2005) el método IACE o *RACE* de Marston, fundamentado en la Dirección Organizacional por Objetivos, es uno de los modelos más utilizados para el desarrollo de la gestión profesional del ámbito comunicacional de las organizaciones y es, por ende, uno de los más referenciados en el ámbito académico.

El modelo *RACE* también es conocido como Método de la Espiral porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la

evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado.

Gráfico 8. Método de Espiral o RACE



(Marston: 1979, 169).

Fuente: Marston (179) citado por Xifra (2005)

Lo fundamental, de acuerdo con Marston es que cada etapa conduce siempre a la siguiente, de modo que la última etapa – evaluación – una vez alcanzada, obligará a recurrir nuevamente a la primera – investigación – para seguir avanzando. La etapa de acción es el aporte de Marston a modelos anteriores, pues en su opinión, debe partirse de un acontecimiento, para posteriormente, poder hablar de él, en especial a través de los medios de comunicación, lo cual obligará a conocer en profundidad la naturaleza de los medios.

También cabe destacar la incorporación de la última etapa, la evaluación y contrastación de los resultados obtenidos, para lo cual Marston plantearía la necesidad de obtener una respuesta a las cuatro interrogantes siguientes:

- ¿Quién nos ha escuchado?
- ¿Hasta cuándo ha escuchado?
- ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?
- ¿Qué efecto causará en el receptor?

Xifra (2005) recalca que en la fase de investigación deben especificarse los procedimientos adoptados: en la de planificación, cuáles son los objetivos y los criterios adoptados para la elección de las estrategias; en la de ejecución, la manera en que se ejecutó el plan, los

materiales empleados, los ajustes realizados, las técnicas adoptadas para la obtención del apoyo de la dirección, las dificultades encontradas y la efectividad de los recursos aplicados; y, finalmente en la evaluación, cómo fue medido el éxito y hasta qué punto se alcanzaron los objetivos inicialmente propuestos. (p.77)

Por todo ello, la aplicación de las Relaciones Públicas en las organizaciones exige una base científica, que debe ser procesada por medio de etapas, en un continuo encadenamiento de cuestiones, ideas, búsquedas, etc., con el fin de hallar los mejores caminos para la eficacia de las acciones futuras, traducidas o materializadas en forma de planes, proyectos y programas.

2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica de comunicación.

La evaluación conlleva la medición de los logros alcanzados en relación a los objetivos pre establecidos. La última etapa del método *RACE* formulada por Marston (1963, referenciado por Xifra, 2005), correspondiente a la fase de evaluación de resultados, consistirá en un proceso continuado que permitirá la realización de modificaciones o ajustes sobre las estrategias ejecutadas, a fin de poder encaminarlas de manera más acertada al logro de los objetivos.

Esta etapa requiere de técnicas de evaluación, que deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado. No obstante, en el campo de la evaluación de los programas de relaciones públicas y comunicación aparecen con frecuencia dos premisas, de acuerdo con Matilla Serrano (2011, p.158):

1. La definición concreta de qué es lo que se pretende medir: es decir, el planteamiento de los indicadores que hacen referencia a metas concretas, como por ejemplo el nivel de interés de los públicos que observaron determinados spots publicitarios.
2. Con qué metodología hacer frente a la medición: misma que se refiere al diseño de investigación planificado para recopilar los datos referentes a los indicadores establecidos en el punto anterior.

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes:

- 1) Contenido del mensaje
- 2) Atención de la audiencia al mensaje
- 3) Efectos (resultados de la atención); y,
- 4) Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no.

A partir de estos datos se podría determinar como la información del mensaje y la atención que la audiencia le dio, provocó determinados efectos y los procesos que se generaron como resultado.

Por otro lado, para Weiss (1972 referenciado en Matilla, 2001), muchos profesionales de las Relaciones Públicas realizaban la evaluación sin establecer el objetivo de las acciones comunicacionales o de la evaluación en sí misma. Esto provocó que con frecuencia, las metas se establecieran en función de las actividades y no de los resultados esperados (2011, p.159).

El planteamiento por objetivos debe ser esencial desde el momento en que el profesional de Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos, pues a partir de las metas planteadas se puede contribuir a la efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados (2011, p.161).

Scriven (1967, pp. 39-83; referenciado en Matilla, 2011) menciona que la evaluación se dirige, con mayor frecuencia, a verificar las consecuencias de la implementación de un programa, sin embargo, suelen manifestarse de forma muy imprecisa por lo que no permiten medir en qué porcentaje se alcanzaron los objetivos propuestos.

Pavlic (1999) diferencia entre la evaluación sumativa, como aquella que determina el grado en que se alcanzan los objetivos, y la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas. Por ejemplo, una evaluación formativa indicaría que tipo de acciones debe tomar la organización ante la implementación de un programa de comunicación, mientras que la evaluación sumativa indicaría el porcentaje de logro de los objetivos de dicho programa.

Una medición correcta debe partir de una evaluación sumativa, la cual puede llevarse a cabo si un programa o plan posee objetivos concretos, correctamente estructurados y medibles; analizados antes de que el plan sea implementado. Durante la ejecución del plan este tipo de

objetivos podrán compararse con el nivel de logro, y por ende, ayudarán a decidir si debe o no continuar con el plan.

Llevar a cabo una medición evaluativa implica realizar una investigación previa (1999, pp. 84-85), con lo que se podrá sentar las bases iniciales o el estado actual, con el cuál comparar los logros alcanzados en la evaluación del plan o programa.

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica

De acuerdo a lo visto anteriormente, la función de evaluación dentro de la comunicación estratégica, se basa en la determinación del grado de cumplimiento, y de la eficiencia¹⁴ y eficacia¹⁵ de dicho cumplimiento, en relación a los objetivos establecidos en los planes o programas comunicacionales, a pesar de ello, evaluación no es sinónimo de medición, pues la medición formaría parte de la evaluación sumativa, es decir, aquella en la cual se puede medir el cambio logrado en una situación inicial, mediante la aplicación de las acciones estratégicas.

2.2.1. La función de evaluación.

La función de la evaluación en la comunicación surge como una necesidad de poder demostrar cuantitativamente el aporte de las acciones comunicacionales a la organización, entendiéndose que dichas acciones requieren un determinado presupuesto y que la empresa buscará que generen un valor de retorno sobre la inversión:

Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte de los presupuestos. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (*ROI*) se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional. (Álvarez Nobell, 2011, p.10)

La planificación estratégica en comunicación no debe considerarse como un campo ajeno a la gestión organizacional, sino por el contrario, una de las herramientas necesarias para lograr

¹⁴ Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

¹⁵ Capacidad para llegar a los resultados esperados.

que la entidad crezca y se desarrolle, sin embargo es necesaria la función de evaluación para medir su aporte en este sentido, a fin de establecer estrategias de acción, de prevención y de cambio, ante las condiciones de los públicos que reciben estas comunicaciones.

Para Martin Barbero (1998, p. 90) la función de evaluación en comunicación debe trabajarse bajo una perspectiva profesional, por lo cual muchas organizaciones incluyen equipos de trabajo equiparables a “gabinetes de prensa”¹⁶, pero enfocados en la publicidad y la relación de la organización con los medios de comunicación.

Las etapas de la función de evaluación en comunicación, según Álvarez Nobell (2011), son las siguientes:

1. Control y análisis (cualitativo)

- De la aplicación de los canales más adecuados.
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación.
- De la desaparición de los problemas de comunicación.

2. Evaluación (Cuantitativa)

- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación.
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte.
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización.
- Del balance final (evaluación del coste -global y porcentual-en relación al presupuesto inicial.

3. Conclusiones y recomendaciones finales

Estas etapas inician con el control y análisis, a nivel cualitativo, de los medios/canales, las tendencias de los públicos, y los problemas de comunicación, es decir, de un diagnóstico comunicacional interno y externo, lo que facilitaría conocer el punto de partida y el entorno sobre el cual la comunicación necesitará actuar, traducido a objetivos realizables y medibles.

¹⁶ Organismo encargado por una empresa para gestionar todas las solicitudes de información de los medios de comunicación, así como de realizar relaciones proactivas con éstos con el objetivo de difundir determinados mensajes.

La segunda etapa, cuantitativa, permitiría medir, ya ejecutadas las acciones estratégicas de comunicación, la presencia de la organización y de los mensajes en los medios de comunicación pactados, junto con la audiencia obtenida en dichos medios, para lo cual se recurriría a las medidoras de rating u otras organizaciones que provean información muy cercana al número de personas que compraron tal publicación o vieron determinado programa. Por otro lado, el autor también menciona la medición del número de veces que el nombre de la organización apareció, pues esto es esencial para lograr la presencia de la entidad en los públicos, y por último, la relación costo beneficio entre la inversión y la ganancia económica.

2.2.2. Medición y evaluación.

Al observar las etapas o fases de la función de la comunicación, la etapa de la evaluación cuantitativa, requiere netamente la comparación entre elementos iniciales y posteriores (como el crecimiento en audiencia, opinión favorable de los públicos, penetración del mensaje, crecimiento económico, entre otros), por lo que la medición se hace imprescindible. Si bien en ocasiones los términos control, evaluación y medición se utilizan como sinónimos, estos forman parte de la gestión y proponen acciones diferentes. El control se basa en la observación de que las acciones propuestas se realicen, la evaluación conlleva el determinar si estas acciones tienen efecto; y, la medición el establecer cuantitativamente el efecto logrado en relación a la situación anterior a la aplicación de las acciones estratégicas.

Es importante discernir la diferencia entre medición y evaluación, a partir de Castro Lopes y Grandi (2009, p.394), Tavares (2000), Oliveira (2002) y Watson (2001), todos referenciados en Álvarez Nobell (2011):

Evaluación: etapa del proceso de planeación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes. Equivale a lo que Watson denomina simple evaluación.

Medición: proceso conducido con la intención de demostrar los resultados obtenidos por un programa, es decir, demostrar que los objetivos inicialmente propuestos fueron alcanzados, o que aproxima al concepto dado por Ferreira para la evaluación de carácter sumativo. Corresponde con lo que Watson concibe como evaluación de la eficacia de los objetivos (traducción realizada por la autora) (p.73)

De acuerdo con lo dicho, la palabra evaluar en el campo de la planificación estratégica de la comunicación hace referencia a comparar la actividad ejecutada con los planes o programas

previstos; sin embargo los resultados solo se podrán determinar mediante la medición. En otras palabras, la evaluación determina el cumplimiento de los planes, la medición establece los resultados obtenidos con esos planes.

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

De acuerdo con Álvarez Nobell (2011), a finales de los 60, E.J. Robinson (1969, p. 30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Estos métodos corresponden a las funciones de evaluación y medición para poder demostrar la efectividad de sus planes, no obstante, surgieron varios tipos de evaluación en la práctica, mismos que, de acuerdo con Dozier (1984, pp. 113-121, en Álvarez Nobell, 2011) fueron, la evaluación científica del impacto, la evaluación instintiva y la evaluación científica de la difusión.

2.2.3.1. *La evaluación científica del impacto.*

Consiste en un método de evaluación del impacto del programa a través de la recolección de datos cuantitativos y de los principios de la investigación en la ciencia social. Se denomina científica por aplicar las bases del método científico¹⁷, y seguir un proceso sistemático para el diseño de los instrumentos, en lo que ese incluye a la sociología, para poder recopilar la información directamente de los públicos y observar el impacto causado por los planes de comunicación, es decir, los cambios en la percepción u opinión de los encuestados.

2.2.3.2. *La evaluación instintiva.*

Este método era aplicado antes de la sistematización de la evaluación, constituyéndose en el procedimiento tradicional que se practicaba en el sector profesional, basado en “una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la

¹⁷ Estas bases se centran en un proceso sistematizado que incluye la observación, análisis, hipótesis, experimentación y conclusión para llegar a soluciones demostrables y reproducibles.

observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada” (Álvarez Nobell, 2011, p.52).

En este tipo de evaluación se produce un enfoque centrado principalmente en el proceso de Relaciones Públicas que en los resultados alcanzados.

2.2.3.3. ***La evaluación científica de la difusión.***

La evaluación científica de la difusión, consiste en otro método de uso tradicional, que establece la emisión del mensaje y su publicación en los medios de comunicación masivos a fin de determinar el nivel de difusión de los mismos. Este método estima potencialmente el número de lectores, radioescuchas o televidentes a los que alcanzaría el mensaje. Sin embargo existe diferencia entre el público potencial y el real, a más de que con este método se hace imposible determinar si el mensaje fue decodificado correctamente, si se está distorsionando y por ende, funcionando ineficazmente.

Wilcox y otros (2001) clasifican los métodos de medición a partir de la complejidad que presentan (2011, p.85):

- Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.
- Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

Se observa que, a medida que aumenta la complejidad de la medición se acerca a los aspectos propios de los públicos, pues el enfoque básico permite medir únicamente elementos a nivel macro, como la difusión y el impacto a nivel general. La medición intermedia requiere un mayor grado de acercamiento a los públicos para establecer el nivel de comprensión y retención de un mensaje, lo que puede lograrse bajo una investigación descriptiva a los públicos utilizando encuestas. La medición avanzada requiere de una profundización mayor, para lo cual es necesario el indagar en las opiniones y actitudes de los públicos, cosa que difícilmente se logra mediante una encuesta, requiriendo métodos cualitativos como la entrevista, lo que por ende representa un grado mayor de complejidad y dificultad.

También se sugieren los siguientes tipos de medición (2011, p.85):

- Medición de la Producción

Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la cantidad. Es sin duda una medición de tipo básica.

- Medición de la Exposición

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*press clipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. Algunos indicadores son: impactos en los medios de comunicación, visitas en Internet, equivalencia publicitaria, seguimiento sistemático, solicitudes de información, coste por persona, asistencia del público.

- Medición de Impacto

Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación.

- Medición de la Participación

Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

- Auditorias

Las auditorías de comunicación o de Relaciones Públicas consisten en un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987, referenciados en Alvarez Nobell, 2011). La primera dimensión de una

auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. (Álvarez Nobell, 2011, p.89)

- Modelos Integrales

Los modelos integrales pueden entenderse como metodologías de medición que buscan establecer parámetros cuantitativos o cualitativos para evaluar un plan o programa de comunicación. Se cita los siguientes modelos: Modelo Yardstick, o regla de la efectividad y el *Balanced Scorecards* o Tablero de Comandos (2011, p.92),

- Medición en acciones comerciales

Este método de medición se centra en establecer el grado de respuesta, en términos de ventas, logrado a través de una acción comunicacional enfocada a este objetivo.

2.3. El modelo *Communication Management Bridge*

El modelo de comunicación *Management Bridge*, propuesto por Álvarez Nobell (2011), toma como premisa la medición de la GECl (Gestión Estratégica de Comunicación Interna), para mostrar el aporte comunicacional (valor) a la misión organizacional. (2011, p.17).

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

En este nuevo escenario se inserta la Gestión Estratégica de Comunicación Interna, respondiendo a una planificación con objetivos estratégicos definidos y procesos de medición que articulen, los resultados de la Gestión Estratégica de Comunicación Interna en función de dichos objetivos. Ahora bien, teniendo claras las lógicas y metodologías utilizadas en la gestión organizacional, se puede configurar un entrecruzamiento entre dichas lógicas de pensamiento y un conjunto de indicadores o estándares de medición de resultados de

comunicación que se corresponden, permitiéndole al comunicador ser un verdadero vínculo (puente) entre las acciones que lleve adelante y los objetivos organizacionales. (2011, p.17).

Con este criterio de análisis es posible compatibilizar los resultados de comunicación (que desde luego fueron motivados por objetivos organizacionales) con cualquier lógica de gestión, del mismo modo que a continuación se hizo con la Gestión Estratégica de Comunicación Interna, con el fin de legitimar su rol estratégico y competitivo dentro de la organización.

2.3.2. Fases y actividades del modelo.

El modelo *Management Bridge*, propone la realización de tres fases, cada una de las cuáles integra determinadas actividades que permitirán la planificación, el diseño y la medición comunicacional:

2.3.2.1. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

La fase estratégica comprende la planeación de la evaluación, para lo cual se requiere determinar inicialmente el modelo de gestión y establecer las variables que se medirán, por último, se determinan los objetivos de comunicación:

Determinación del Modelo de gestión. Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.

- Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
- Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

Selección de objetivos organizacionales:

- Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (*Business Results*)

- Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputación e imagen pública, expectativas de los *stakeholder*¹⁸)

Definición de los objetivos de comunicación

- Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (*OUTCOMES*)
- Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (*OUTPUTS*)

2.3.2.2. **Fase táctica: diseño de la medición.**

Conceptualizar las variables de interés. Implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).

- Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

Especificar las dimensiones e indicadores que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.

- Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

2.3.2.3. **Fase operativa: medición.**

Establecer los niveles de medición de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.

¹⁸ Grupos o públicos de interés, quienes pueden afectar o verse afectados por las actividades de una organización.

- Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Delimitaciones de los alcances (*gaps*¹⁹) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
- Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
- Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Elaboración de índices: los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

- Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).
- Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).

Reportes e informes. Son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

- Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)
- Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

¹⁹ Período que transcurre entre la trasmisión recurrente de un mensaje en un medio de comunicación.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación, en palabras de Balluerka Lasa & Vergara Iraeta (2002) “es un concepto muy amplio, que se extiende a lo largo de varias etapas del proceso de investigación científica y que comprende tanto aspectos técnico-metodológicos como estadístico-analíticos.”(p.1). En este sentido, el diseño de investigación comprende la selección del método, enfoque, técnicas, instrumentos y población a investigarse.

El presente estudio se basa en un diseño correlacional, exploratorio y descriptivo.

De acuerdo con Gómez (2006) un estudio correlacional:

Describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, ni variables, sino sus relaciones. Lo que se mide (enfoque cuantitativo) o analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos o variables en un tiempo determinado.

El estudio exploratorio “Se trata de una aproximación inicial a un fenómeno, en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, y constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).” (2006, p.103)

Por otra parte, un estudio descriptivo es aquel que:

Tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación (describir, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (2006, p.103)

El estudio es correlacional porque busca la relación entre la medición y evaluación de la comunicación estratégica en la eficiencia y eficacia de los programas de comunicación externa, en este caso, de la SENESCYT. Es exploratorio porque indaga en aspectos poco estudiados, como la comunicación estratégica, y descriptivo porque realizará la descripción del caso, es decir, el programa de comunicación a analizarse.

Según el enfoque de investigación, el estudio es cuali-cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. (2006, p.60)

En este caso, se necesitarán entrevistas al personal de la institución que pertenezca al área o dirección de comunicación de la SENESCYT, a fin de poder identificar variables relacionadas con los programas de comunicación, lo que constituye una técnica cualitativa, mientras que también se realizarán observaciones, posteriormente pudiendo hacerse un conteo de las mismas, lo que permitiría establecer porcentajes sobre cada ítem estudiado.

El método de investigación que se aplicará es el de análisis-síntesis, entendido como “un método analítico que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis)” (Muñoz Razo & Benassini Félix, 1998, p.192). Se aplicará el análisis para la descripción de los temas y subtemas, tanto a nivel teórico como de campo. Posteriormente al análisis de la información se realizará la síntesis para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

3.2. Variables de estudio

De acuerdo con Naghi Namakforoosh (2000):

Para pasar de la etapa conceptual de la investigación (marco conceptual) a la etapa empírica, los conceptos se convertirán en variables. Las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis. Los conceptos se convierten en variables al considerarlos dentro de una serie de valores. Para el propósito de la investigación, es importante hacer una distribución analítica entre variables dependientes, variables independientes y variables de control.

Como sugiere el autor, la variable se obtiene al convertir los conceptos que se desprenden del tema de investigación, a factores medibles, a partir de una serie de valores. La operacionalización de variables, establecida en el Manual de Graduación, por la Universidad Técnica Particular de Loja y acoplada al presente tema, es la siguiente:

Cuadro 3: Variables de investigación

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
<i>Planificación estratégica</i>	Diagnóstico	Resultados del diagnóstico
	Acción	Estrategia de comunicación
		Objetivos de resultado
	Comunicación	Objetivos de producción
Política de comunicación		
Programas y acciones		
Evaluación	Medios de comunicación	
	Planificación de la evaluación	
	Diseño de la medición	
<i>Objetivos organizacionales</i>	Modelo de gestión	Medición
		Perfil de la organización
		Misión, visión, Valores
	Objetivos de negocios	Cultura corporativa y estilo de liderazgo
		Indicadores de resultado
		Procedimientos de control y modelos de gestión

Fuente: Álvarez Nobell (2011)
Elaborado por Miriam Bonilla

3.3. Unidades de análisis y temporalidad

El estudio se realizó en la SENESCYT – Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, específicamente sobre el programa de comunicación desarrollado para el Examen Nacional de Educación Superior – ENES.

Dentro de las unidades de análisis se consideraron la realización de entrevistas a directores y encargados de la Dirección de Comunicación de la institución.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Bajo un enfoque de investigación cualitativo, se utilizarán las diversas técnicas:

- Análisis documental: El análisis documental (AD) consiste en extraer las ideas centrales de un documento con el fin de disponerlo para su recuperación mediante representaciones sintéticas. (García Gutiérrez, 1990, p.49)

El análisis documental se lo realizará sobre los registros de la institución referentes al programa sobre el que se realizará el estudio.

- Entrevista semiestructurada: Este tipo de entrevista suele ser la más recomendada en general, debido a su menor rigidez, en esta modalidad se trata de que el entrevistador lleve preparada la entrevista más bien por grandes temas (Guía de la Entrevista). (Menéndez, 2007, p.498)

La entrevista semiestructurada se realizará a los directores y otros funcionarios de la Dirección de Comunicación de la institución. El instrumento respectivo será una guía de entrevista que se encuentra como anexo.

- Observación: La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Este tipo de observación puede ser intersubjetiva cuando es basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos, y la observación intra subjetiva que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos. (Rodríguez Moguel, 2005, p.98)

La observación se realizará con objeto de levantar información relacionada con el diseño y estructura del programa de comunicación sobre el que se realizará el estudio. El formato de observación se encuentra como anexo y está relacionado con las variables y los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Aplicación del modelo

El modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica “*Communication Management Bridge*”, se aplicó sobre el Programa ENES (Examen Nacional para la Educación Superior), que forma parte del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT – Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

4.1.1. Fase estratégica.

4.1.1.1. Actividad 1: determinación del modelo de gestión organizacional.

Descriptor 1: Perfil de gestión organizacional

Sector: Estado – Servicios – Educación Superior

Actividad: El programa ENES, o Examen Nacional para a Educación Superior forma parte del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión, y tiene como función determinar las aptitudes y conocimientos de los estudiantes en relación a determinadas carreras, a fin de ser una medida que permita a los jóvenes aspirantes, optar por carreras afines y sobre las cuales disminuya los niveles de abandono universitario a la vez que se eleva la calidad del estudiante.

Visión

Garantizar la pertinencia de la oferta académica pública y el acceso equitativo, transparente y meritocrático a todos los estudiantes aspirantes.

Misión

Diseñar, implementar y administrar un Sistema de Nivelación y Admisión a las instituciones de educación superior públicas del Ecuador, que garantice la pertinencia de la oferta académica y la existencia de un sistema equitativo, transparente para todos los estudiantes aspirantes, basado en la aplicación de pruebas estandarizadas debidamente validadas.

Descriptor 2: Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes

El programa ENES se ha aplicado desde el 2012, primeramente como un plan piloto, y posteriormente extendiéndose a las principales ciudades del país, como Quito, Guayaquil y Manta.

El programa es desarrollado por equipos de trabajo designados por la SENESCYT, como parte de la SNNA²⁰. El equipo de comunicación que forma parte de programa ENES pertenece a la Dirección de Comunicación de la SENESCYT, y cuenta con un comunicador de enlace, exclusivamente para este programa.

El programa ENES surgió como una de las alternativas destinadas a regular a las universidades y mejorar la calidad educativa, en este caso, desde la perspectiva del estudiante.

- Previo a la implementación del programa, la SENESCYT realizó un análisis global de las problemáticas que aquejan al sistema de educación superior, identificando como uno de los factores más relevantes al abandono universitario y a los bajos índices de desempeño estudiantil, mismos que se originan por la falta de una guía adecuada para escoger la carrera y que, como respuesta, surge la idea de realizar exámenes diferenciados para las diversas carreras, que permitan identificar los niveles mínimos de conocimiento y competencias necesarias para cursarlas y de esta forma, actuar como un filtro para la mejora de la calidad educativa.
- Recursos Humanos: los recursos humanos que integran el programa ENES son muy numerosos al necesitar personal para la coordinación, realización de los exámenes, recopilación de datos, difusión, entre otros. Por lo mismo, la gestión de comunicación a nivel interno se ha llevado a cabo mediante la difusión de mensajes informativos y de coordinación con los diferentes equipos de trabajo.

Por otra parte, para que se puedan llevar a cabo las actividades del Programa ENES se ha considerado la capacitación bajo los siguientes procedimientos:

- Inducción al personal que ayudará a coordinar la realización del ENES.

²⁰ Sistema Nacional de Nivelación y Admisión

- Capacitación al personal que a su vez, capacitará a los estudiantes en los temas referentes al ENES.
- Desarrollo de programas de capacitación internos en referencia a las competencias del personal.

No obstante, la capacitación corre a cargo de la Dirección de Talento Humano de la organización, la cual evalúa las necesidades de capacitación del personal y lleva a cabo los diversos planes y programas. Por otra parte, la Dirección de Comunicación elaboró en video institucional para la inducción general al nuevo personal, mientras que cada área se encarga de realizar la inducción a detalle y al puesto de trabajo.

4.1.1.2. **Actividad 2: selección de objetivos organizacionales.**

Descriptor 3: objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (business results).

Ante todo se debe considerar que el programa ENES, y la gestión comunicacional anexa, apoyan primeramente a los objetivos del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión-SNNA, y posteriormente a los macro objetivos de la SENESCYT.

Los objetivos del ENES a los que se pretende contribuir son:

- Optimizar la transición entre el bachillerato y la educación superior.
- Obtener un diagnóstico real de las destrezas adquiridas por las y los estudiantes de tercer año de bachillerato.
- Promover la integralidad entre los sistemas de educación, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y el Ministerio de Educación, mediante Acuerdo Interinstitucional 2014-00.

Descriptor 4: Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos

- Incremento del porcentaje de bachilleres egresados que ingresan a la Educación Superior.

- Obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre el nivel de destrezas de los bachilleres que buscan ingresar a determinadas carreras.
- Agilizar los procesos de transición de los estudiantes desde el bachillerato al sistema de Educación Superior.

4.1.1.3. **Actividad 3: definición de los objetivos de comunicación.**

Descriptor 5: objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.

Difundir la información general básica sobre lo que es y la importancia del programa ENES – Examen Nacional para la Educación Superior.

Aumentar el interés y motivación, por parte de los bachilleres egresados, de realizar el examen ENES.

Descriptor 6: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación

- Conseguir la presencia de las autoridades gubernamentales y de las entidades relacionadas con el sistema de educación en eventos y/o comunicados en medios masivos.
- Lograr la mayor seguridad y coordinación con el personal y los participantes durante la realización de los ENES.
- Impactar en la opinión pública desde la difusión previa hasta la aparición en medios posterior a la realización del ENES.

4.1.2. Fase táctica

4.1.2.1. **Actividad 4: conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.**

Descriptor 7: Catálogo de definiciones de los variables previstos en los objetivos que se van a evaluar

IMAGEN. “Crear una imagen positiva sobre el programa ENES, como iniciativa que apoya la mejora de calidad de la educación superior”

En este caso, se toma el concepto de imagen, como la percepción que tienen los públicos acerca de la organización, construida a través de los canales y recursos comunicacionales implementados.

El objetivo del programa ENES es el de motivar a los estudiantes aspirantes a universidades a rendir el examen, por lo cual, las acciones comunicacionales buscan lograr primeramente que los adolescentes conozcan sobre lo que es el ENES, en segundo lugar, la importancia del mismo, y en tercero, que estén conscientes del proceso y de los requisitos para rendir y aprobar el ENES.

IDENTIDAD: “Anexar la imagen del programa ENES y del SNNA a la SENESCYT, mediante el uso de una identidad corporativa anexa”

La identidad institucional/corporativa conlleva la expresión de todos los elementos visuales y conceptuales que una entidad asume como propios, y que, al estar relacionados entre sí y mantener integración entre ellos, permiten a los públicos reconocer todo aquello que mantiene la misma identidad, aun cuando no este explícito el logotipo de la organización.

La medición del cumplimiento de este objetivo requiere un seguimiento prolongado de la evolución institucional, y abarca también el manejo de la comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional, parte también de la identidad.

PUBLICO: “La presentación del programa ENES se la realiza a través de la figura de la SNNA en los diversos eventos gubernamentales y universitarios”

El público, compuesto por los aspirantes a universidades, es a quienes se destinan las comunicaciones y, mediante la presencia de las autoridades estatales y del sistema de educación, se busca mejorar la opinión pública de esta iniciativa.

4.1.2.2. **Actividad 5: determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado.**

Descriptor 8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Cuadro 4: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
IMAGEN	MEDIOS	Cantidad de menciones	<ul style="list-style-type: none"> • 1-100 • 100-500 • 500-1000
		Valoración de la aparición en los medios	<ul style="list-style-type: none"> • Positivas • Negativas
		Tiempo de exposición	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso: 5 a 30 días • Logrado: 30 a 90 días • Superado: 90 a 180 días.
	PRUEBAS ENES	Expectativas con respecto a la realización del ENES	<ul style="list-style-type: none"> • Malas • Buenas • Muy bueno • Excelente
		Opinión de aspirantes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfechos • inconformes • Recomendarían el ENES • No lo realizaría nuevamente • No sabe / no contesta
	OPINIÓN PÚBLICA	Cuánto conocen del programa ENES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocen lo que es • Conocen su importancia

			<ul style="list-style-type: none"> • Conocen el proceso y los requisitos para aprobar
		Impacto del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Por comentarios (boca a boca) • Por la trascendencia en los medios • Por el evento en sí mismo. • Redes sociales
<i>IDENTIDAD</i>	Cultura Institucional	Conjunto de creencias	A desarrollar por los aspirantes y el personal del SNNA
		Valores adoptados como propios	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Compromiso • Excelencia • Honestidad • Compañerismo • Igualdad • competencia
	Atributos	Calidad en la realización de ENES	<ul style="list-style-type: none"> • Mala • Buena • Muy buena • Excelente
Equipo de trabajo y coordinación del ENES		<ul style="list-style-type: none"> • No existe • En formación • logrado • Completamente formado 	
<i>PÚBLICO</i>	Aspirantes universitarios	Consultas sobre el programa ENES	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas realizadas por call center, chat en línea o mail.

			<ul style="list-style-type: none"> • Consultas realizadas en los stands del SNNA en eventos gubernamentales.
		Aspirantes interesados	<p>Aspirantes inscritos</p> <p>Aspirantes que han realizado las consultas sobre horarios y ubicación de las pruebas</p> <p>Aspirantes que han realizado las pruebas</p>
	Sociedad en general	Consultas	<p>Consultas realizadas por call center, chat en línea o email.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultas realizadas en los stands del SNNA en eventos gubernamentales
		Opinión pública	Opinión positiva sobre la implementación del programa ENES

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
Elaborado por Miriam Bonilla

4.1.3. Fase operativa

4.1.3.1. **Actividad 6: establecer los niveles y dispositivos de medición.**

Descriptor 9: Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

- Objetivos de comunicación

Cuadro 5: Objetivos de comunicación

Difundir la información general básica sobre lo que es y la importancia del programa ENES – Examen Nacional para la Educación Superior.	Se han realizado campañas informativas en redes sociales, por mensajes de texto, en el campus party y publicidad limitada en medios de televisión, radio y prensa
Aumentar el interés y motivación, por parte de los bachilleres egresados, de realizar el examen ENES.	Se han realizado visitas a diversos colegios para motivar a los estudiantes a dar las pruebas ENES

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
Elaborado por Miriam Bonilla

- Objetivos de producción

Cuadro 6: Objetivos de producción

Conseguir la presencia de las autoridades gubernamentales y de las entidades relacionadas con el sistema de educación en eventos y/o comunicados en medios masivos.	Se han establecido stands durante eventos gubernamentales como en las sabatinas, y se ha contado con la presencia de autoridades del Ministerio de Educación y la SENESCYT durante ruedas de prensa sobre los resultados alcanzados con el programa ENES.
Lograr la mayor seguridad y coordinación con el personal y los participantes durante la realización de los ENES.	Se trabajan con diversos equipos encargados de la planificación, organización y ejecución de los exámenes en los diversos recintos.
Impactar en la opinión pública desde la difusión previa hasta la aparición en medios posterior de lo que fueron los ENES.	Se ha contado con poca publicidad a nivel general y poca cobertura en medios de información, sin embargo, en los colegios existe un mayor apoyo por la gestión interna de difundir el programa ENES a estudiantes de tercero de bachillerato.

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
Elaborado por Miriam Bonilla

Descriptor 10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos

- Que a las pruebas ENES asista al menos el 90% de los estudiantes inscritos para las mismas.
- Elevar el número de aspirantes de forma anual en al menos el 10%.
- Lograr que al menos el 50% de estudiantes egresados del bachillerato se presente a las pruebas ENES el año siguiente a su egreso.

Descriptor 11: Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

Clipping: Forma parte del monitoreo en medios de comunicación masiva, como televisión, radio y prensa, misma que es llevada a cabo por una empresa externa a la SENESCYT. El seguimiento se realiza para cada programa, en este caso, se realiza el seguimiento para el SNNA y el ENES. Los informes son remitidos a la Dirección de Comunicación de la

SENECYT durante tres meses previo a la realización de las pruebas ENES y tres meses posterior a la realización de las pruebas.

Sondeos de opinión durante las pruebas ENES: Se realizan sondeos de opinión entre los aspirantes que esperan a ingresar a dar las pruebas ENES y entre quienes acaban de darlas, a fin de establecer el interés por las mismas.

Internet y Redes Sociales: Se considera la cantidad de comentarios, 'me gusta' en Facebook, retuits en Twitter, el tipo de comentarios y las noticias compartidas para establecer cualitativamente la opinión pública.

Observación participante: Observación realizada sobre los aspirantes durante la realización de las pruebas ENES y de manera posterior, para determinar la actitud de satisfacción o insatisfacción por el examen realizado.

Descriptor 12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

Clipping: Tres meses antes y tres meses después de la realización de las pruebas ENES se medirá, a través de una empresa contratada la mención de las pruebas ENES y del SNNA en los medios.

Sondeos de opinión durante las pruebas ENES: se realizará de forma aleatoria con los aspirantes que asisten a dar las pruebas ENES, de forma anterior y posterior a la realización de las mismas.

Internet y Redes Sociales: Se realizará el monitoreo de las comunicaciones digitales por personal propio de la SENEYCYT, a fin de establecer la opinión pública a favor o en contra.

Observación participante: el personal delegado de la SENEYCYT y el SNNA realizará observaciones al azar sobre la actitud de los aspirantes durante y posterior a la realización de las pruebas ENES.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis de datos

Para el levantamiento de información se recurrió a entrevistas realizadas a Stephanie Obando, Coordinadora de producción, dirección de comunicación de la SENESCYT, y a Yessenia Cruz Veintimilla, Directora de contratación pública, vocera oficial ENES 2013. Los formatos de entrevista se adjuntan como anexo.

Entrevistada: Yessenia Cruz, Directora de contratación pública, vocera oficial ENES 2013

1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el ENES 2013?

Información y difusión del ENES en redes sociales, mensajes de texto y pagina web.

Análisis:

Los objetivos comunicacionales se basaron en informar a los aspirantes y motivar a la realización del ENES, no se consideraron otros objetivos de carácter estratégico ni metas comunicacionales lo que implica la falta de planificación estratégica en este ámbito. El manejo de comunicación para el programa ENES se realizó de forma empírica.

2. ¿Existía un diagnóstico inicial del estado de los objetivos propuestos en el programa ENES 2013?

El diagnóstico inicial se basó en las calificaciones que el CEAACES realizó a las universidades.

Análisis:

No existe un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los objetivos del ENES 2013, sin embargo, el mismo responde a la necesidad de mejorar la calidad educativa, tanto de las universidades que ofrecen el servicio como de los estudiantes que ingresan a las mismas. En este sentido la planificación del ENES partió de estos datos y de supuestos empíricos en el caso de la comunicación.

3. ¿Al momento de medir los resultados del programa ENES se plantearon escalas para medir la graduación y agrupar las mediciones? / ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

Se evidenció la duplicación en la asistencia de población de nivel socioeconómico bajo al examen ENES, y se han realizado visitas a colegios y medios de comunicación.

Análisis:

No existió desde el inicio una planificación estratégica en comunicación externa para el programa ENES 2013. No se plantearon escalas para la medición de la gestión de comunicación como tampoco se definieron variables que permitan su operacionalización. Se han considerado indicadores no especificados como el incremento en la asistencia al ENES 2013 por parte de poblaciones de ingresos bajos. No se realizó la medición en el cambio de las variables de comunicación de forma cuantitativa, existe la noción cualitativa del cambio.

4. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación en los resultados alcanzados en los objetivos de comunicación del programa?

Sondeos de opinión, en si sobre la educación superior y encuestas, a más de consultorías de acuerdo a todo lo que es el ENES.

Análisis:

Se han utilizado sondeos, encuestas y consultorías para medir la percepción de los públicos, sin embargo, al no existir escalas de referencia no se han utilizado para medir la variación en los resultados alcanzados.

5. ¿Los sondeos y encuestas son manejados externamente?

A través de consultorías. Los sondeos directos se realizan por una empresa externa

Análisis:

La evaluación que se llevó a cabo sobre el programa ENES se realizó por empresas externas, mismas que realizaron sondeos y encuestas. En ese caso la SENESCYT no tiene acceso al proceso de planificación, ejecución y evaluación de los instrumentos realizados, sino solamente a los informes de resultados.

6. ¿Existen diferencias importantes entre las metas y los logros comunicacionales del programa 2013, en relación a un programa anterior?

La tercera aplicación del programa ENES 2013 alcanzo porcentajes mayores de participación en relación a programas anteriores.

Análisis:

Las metas alcanzadas por el programa ENES 2013 en comparación con el ENES 2012 fueron superiores, con índices mayores de estudiantes que asistieron a las pruebas. No existen sin embargo, metas comunicacionales lo que impide evaluar logro alguno en este sentido. Empíricamente el aumento en el número de participantes supondría un grado mayor de comunicación externa, aunque pueden existir otros factores, por lo que la falta de metas, medición y logros de comunicación impiden definir esta situación.

7. ¿Existen procedimientos para medir durante y posteriormente al programa de comunicación, en este caso del ENES 2013?

Después de cada aplicación del programa ENES se tiene una evaluación de los resultados a nivel nacional de cómo fueron asistiendo los aspirantes, un monto determinado y las diferencias entre los que aplicaron, los que estuvieron interesados en la aplicación del ENES y los que dieron el ok a la aplicación del ENES versus los que asistieron y los que cumplieron el examen, es decir, los que pueden ingresar a la universidad.

Análisis:

Existe una evaluación general de resultados posterior al programa en el que se realiza un análisis cuantitativo, comparando los resultados del programa actual con aplicaciones anteriores. No hay un procedimiento de seguimiento durante la aplicación del programa en cuanto a las acciones de comunicación, al no existir una planificación estratégica en ese sentido.

8. ¿Se han procesado los datos obtenidos en las evaluaciones realizadas?, ¿es decir, existen informes sobre los logros comunicacionales alcanzados?

Existen datos comparativos de la aplicación del programa ENES con programas anteriores.

Análisis:

Existen datos sobre los logros en cuanto a la asistencia de los aspirantes a universidades, sin embargo no existe procesamiento de datos en relación a la gestión de comunicación. En este punto cabe considerar la importancia que el conocer los datos de comunicación puede aportar al desarrollo de los programas y planes estratégicos de una organización, pues la difusión y socialización de cada uno de estos es fundamental para lograr la participación de los públicos a los que se enfoca, en el caso de instituciones públicas, estos públicos están conformados por grupos bastante grandes de la sociedad civil, requiriéndose una comunicación eficiente y controlable, lo que no se puede hacer sino se cuenta con procesos de medición y evaluación.

9. ¿Se han propuesto algunas recomendaciones de mejora en base a los objetivos de comunicación para planificaciones futuras?

Se han implementado mensajes internos, con la fecha y el recinto para informar a los estudiantes.

Análisis:

Se han realizado propuestas en comunicación, en el caso de los mensajes de texto responde a recomendaciones de mejora para mejorar la difusión de la información a los aspirantes, sin embargo ninguno responde a objetivos de comunicación.

10. ¿En el programa ENES se definieron objetivos que verifiquen de manera continua su crecimiento?

No se han definido objetivo que referencien el crecimiento del programa, sin embargo se cuenta con los datos de los diversos programas donde se observa un aumento en el número de aspirantes.

Análisis:

Si bien se observa un crecimiento en el programa en referencia a programas anteriores, no existen objetivos que permitan verificar su crecimiento, sin embargo recalca la encuestada que en este sentido depende en gran parte de la motivación y participación de los aspirantes, pues muchos se inscriben pero no asisten a la realización de las pruebas ENES. Se concluye

que existen objetivos establecidos de forma empírica, pero no existen objetivos establecidos de forma concreta y medible

11. ¿Tiene algún canal, como encuestas a estudiantes durante, antes o después del proceso? ¿Algún sistema de comunicación directo con el estudiante?

Fan page, chat en línea, call center

Análisis:

Existen canales para la información a los públicos, centrados principalmente en internet, como las redes sociales y el chat en línea, como también el call center, canales que son eficientes e inmediatos. Si bien la entidad no cuenta con un plan de comunicación estas herramientas son efectivas y positivas para retroalimentar a la organización.

12. ¿Los reportes del programa ENES son presentados a quién? ¿Cómo se socializan los resultados?

A través de la página web se informa también a la Presidencia de la República, el secretario hace rueda de prensa e informa a nivel nacional cuales son los porcentajes y el nivel de rendimiento de los aspirantes.

Análisis:

Se realizan informes sobre los resultados generales pero no sobre los logros en comunicación, en este sentido los resultados responden al número de aspirantes y al avance en relación a programas anteriores, en el caso de la comunicación se le ha atribuido un papel poco relevante, aun cuando es un aspecto imprescindible.

Entrevistada: Stephanie Obando, Coordinadora de producción, Dirección de Comunicación de la SENESCYT

1. ¿En la SENESCYT la gestión de comunicación se ha considerado dentro de los ejes estratégicos?

La comunicación es considerada un eje estratégico.

Análisis:

La comunicación forma parte de los ejes estratégicos pero el manejo que se le ha dado se ha concentrado en una gestión empírica, pues no existe un plan de comunicación ni acciones de comunicación estratégica, se menciona sin embargo, que conforma un área importante de la organización que abarca una dirección central y analistas de comunicación de enlace en las diversas direcciones o subsecretarías.

2. ¿Cómo parte de la gestión de comunicación en la SENESCYT existen procedimientos para la ejecución, control o evaluación de la comunicación? ¿Cómo se emplean?

Acuerdo institucional para el manejo de la comunicación, procedimientos para gestión por solicitudes y aprobación de proyectos y presupuestos.

Análisis:

Existen procesos para la ejecución y control de la comunicación, mismos que son necesarios para la coordinación con las diversas subsecretarías y encargados de comunicación en cada proyecto, sin embargo, estos procesos se basan en los trámites para solicitud y aprobación de actividades de comunicación, más no existen procesos de planificación, ejecución ni evaluación.

3. ¿Cada proyecto está descentralizado? O ¿está centralizado en la dirección de comunicación?

Existe una Dirección de Comunicación general y cada subsecretaría tiene un comunicador de enlace.

Análisis:

Los proyectos funcionan de forma descentralizada en su gestión, sin embargo la comunicación es manejada desde la SENESCYT con un comunicador de enlace para cada programa o proyecto.

4. ¿La gestión de comunicación se ha aplicado interiormente para fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo estratégico?

Comunicación interna, plataforma interna, intranet, e información sobre notas, consejos de diario vivir, notas cotidianas, notas sobre seguridad, entre otros.

Análisis:

La comunicación interna si se ha aplicado para la difusión de información y mensajes de innovación y motivación al personal, como también para agilizar trámites internos, sin embargo, tampoco responde a planes de ningún tipo ni se cuenta con mecanismos de evaluación o medición de la misma.

5. ¿Cuándo alguien se integra al equipo de comunicación tienen algún manual de inducción, información etc.?

Video de inducción, cada dirección se encarga de la inducción específica al puesto de trabajo.

Análisis:

Existe una inducción general a través de un video elaborado por la Dirección de comunicación, y la inducción específica dentro de cada dirección que se la lleva a cabo mediante la capacitación en el puesto de trabajo, sin embargo, falta material impreso o digital, informativo para el personal nuevo, siendo esta una falla de comunicación interna.

6. ¿La organización cuenta con plan estratégico de comunicación?, ¿se relacionan con los planes operativos de la organización?

No cuenta con plan de comunicación.

Análisis

La organización no cuenta con plan de comunicación, explicando que el mismo se encuentra en elaboración, sin embargo esto implica que las acciones de comunicación difícilmente se integran con los planes operativos de la organización. No existe un plazo o fecha de entrega para el plan de comunicación.

7. ¿Realizaron algún estudio previo para definir los objetivos de comunicación?, ¿Estos responden a las necesidades de la organización?

No existen estudios previos para definir objetivos de comunicación.

Análisis:

No se ha aplicado procesos de planificación estratégica en comunicación centrándose en un manejo empírico de la misma, por tanto no existen tampoco objetivos de comunicación.

8. ¿Existe correlación directa, dentro de los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización?

Existe vinculación entre los objetivos de comunicación y organizacionales.

Análisis:

Existe vinculación entre las actividades de la dirección de comunicación y los planes operativos de la organización, trabajando en pro de los objetivos y necesidades generales pero sin mantener objetivos propios de comunicación.

9. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño de los objetivos de producción?

Al área de comunicación interviene solamente en las actividades de promoción y difusión.

Análisis:

Los objetivos de producción son independientes del área de comunicación con excepción de aquellos que involucran actividades de difusión de información, en este sentido no existe participación ni coordinación con el área de comunicación, sino un trabajo por requerimientos y solicitudes procesadas y ejecutadas en forma de productos comunicacionales.

10. ¿Existe claridad conceptual en todos los actores involucrados de las variables de comunicación sobre las cuáles se está gestionando?

Existe socialización en la Dirección de comunicación

Análisis:

Existe socialización de la actividad de la dirección de comunicación con el personal, sobre sus funciones y proyectos ejecutados, sin embargo no existe un planteamiento en forma de variables de comunicación, por lo que el manejo, se recalca, se realiza de forma muy empírica.

11. ¿En relación al monitoreo, se hace directamente o mediante tercerización?

Nosotros trabajamos con una empresa consultora para el monitoreo, pero adicionalmente los encargados internos hacen un monitoreo más amplio de los medios nacionales y digitales, porque la empresa externa maneja radio prensa y televisión. Hay un equipo de personas que se encargan de los contenidos y monitoreo de redes sociales y páginas web. Se realiza monitoreo tercerizado de medios masivos y monitoreo propio de las redes sociales

12. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

Se utilizan como indicadores la actividad en redes sociales.

Análisis:

La dirección de comunicación no ha establecido métodos de evaluación ni medición, por tanto tampoco cuenta con variables ni indicadores. Se utilizan como referencia de la difusión y alcance de las comunicaciones a la actividad en redes sociales como el número de me gusta en Facebook, el número de comentarios, entre otros, sin embargo ninguno de estos tiene una escala de referencia que permita establecer un cambio en el aspecto comunicacional.

13. ¿Estos indicadores permiten medir los resultados una vez se ha terminado la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

La medición obtenida por los indicadores mencionados es cualitativa y queda en gran parte a la interpretación del analista.

Análisis:

Es importante considerar que no existen indicadores ni objetivos sobre los cuáles realizar mediciones. Empíricamente se mide la recepción de la gente y comentarios, sin embargo esto aporta datos cualitativos no extrapolables a todos los públicos.

14. ¿Tienen algún sistema para manejar esto online?, ¿Preguntas y respuestas?
Principalmente en el ENES.

Existe un sistema en línea para el manejo de requerimientos

Análisis:

Se cuenta con un sistema para el manejo de requerimientos en línea a través de una dirección de correo electrónico o por el call center institucional. El tiempo de respuesta es mínimo pues existen plazos de respuesta.

15. ¿Cuáles piensas que son las herramientas comunicacionales más exitosas para llegar a su público?

Se maneja con mayor éxito las redes sociales e internet

Análisis:

Se considera altamente efectivas a las redes sociales, siendo estos los medios principales por los que se han realizado comunicaciones para los programas ENES, bajo la posibilidad de observar las respuestas y comentarios de los públicos, no obstante, existe la dificultad de establecer el alcance y cantidad de aspirantes que responden de forma efectiva a la comunicación y asiste a dar el ENES.

5.2. Interpretación de resultados

La comunicación estratégica en la SENESCYT no se ha llevado a cabo bajo procesos de planificación, ejecución ni control, y por el contrario, responde de forma directa a las necesidades de promoción y/o difusión que se van presentando en la organización. En este aspecto existe debilitamiento de la comunicación, acorde con Almenara (2003, p.43) quien considera que los mensajes que circulan por los distintos canales deben perseguir propósitos concretos, y, siguiendo a Van Riel et al (1997) no se aplicaría la comunicación de dirección de forma efectiva.

Una organización debe funcionar bajo una estructura que permita que sus áreas y el personal que las componen se encaminen por objetivos, en el caso de la comunicación de la SENESCYT la falta de metas y planes impiden este funcionamiento.

El presente análisis consideró al programa ENES (Examen Nacional para la Educación Superior) de la SENEYC, y la gestión en comunicación. Este programa está destinado al sector público, centrado en los aspirantes a universidades. En este sentido responde a la línea estratégica organizacional que establece la “Difusión de la información para lograr procesos exitosos en la aplicación de los programas de la SENEYC”. La Dirección de Comunicación trabaja en coordinación con cada uno de los comunicadores pertenecientes a los diversos proyectos, de forma que se mantenga un enlace entre áreas. Esta dirección forma parte de los procesos habilitantes de apoyo de la institución y se encuentra a cargo del Director de Comunicación. Sobre esta dirección existen controles de gestión y procesos de coordinación bajo solicitudes, requerimientos y aprobaciones, lo que implica que no se planifican a futuro actividades de comunicación para cada proyecto. No existe un plan de comunicación interno o externo para la organización.

El programa de comunicación para el ENES, que se evalúa, abarca acciones de Relaciones Públicas y comunicación digital principalmente, mismas que se ejecutaron durante el segundo semestre del 2013 por un lapso de seis meses, con información para bachilleres egresados, aspirantes a universidades. En relación a este programa tampoco existe un plan de comunicación, las acciones de comunicación para el ENES se encaminan a informar sobre lo que es, la importancia y los procedimientos del ENES partiendo de un diagnóstico empírico, y los antecedentes de la evaluación a la calidad de las universidades.

La función directiva en comunicación, en la SENEYC, está limitada actualmente, y el uso de las relaciones públicas y otras herramientas de comunicación no permiten la influencia y adaptación de la entidad a los cambios en el entorno, como lo sugiere Xifra (2010, p.55), al no contar con información sobre los públicos y como responder ante estos de forma eficiente.

El modelo de comunicación aplicado por la SENEYC estaría en concordancia con el modelo de información pública (Xifra, 2010) en el que la intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización.

En el aspecto táctico la aplicación del programa ENES se ha visto afectada por la falta de planificación, pues las acciones de comunicación se enfocan en la difusión, información y motivación a los aspirantes para tomar el examen ENES. Se han planteado indicadores, aunque no existe ninguna aplicación de métodos de levantamiento de datos para fundamentar estos aspectos. Entre los indicadores se tiene:

1. Cantidad de menciones
2. Valoración de la aparición en los medios
3. Tiempo de exposición
4. Expectativas con respecto a la realización de pruebas ENES
5. Opinión de aspirantes
6. Cuánto conocen del programa ENES
7. Impacto del evento
8. Conjunto de creencias
9. Valores adoptados como propios
10. Calidad en la realización de las pruebas ENES
11. Equipo de trabajo y coordinación de las pruebas ENES
12. Consultas sobre el programa ENES
13. Aspirantes interesados
14. Consultas
15. Opinión pública

La mayor parte de estos indicadores responden a respuestas cualitativas y segmentadas, mediante redes sociales y páginas web, y en menor medida a sondeos, de opinión durante las pruebas ENES. El Modelo *RACE*, donde la R corresponde a *research* o investigación, especifica que “la recopilación de información del entorno externo e interno es lo que definirá la situación actual sobre la que se deben planificar las estrategias de comunicación” (Matilla Serrano, 2007, p. 278). La falta de información para el programa ENES implica que las estrategias no pueden fundamentarse en los hechos o características de la población a la que se direcciona.

En la fase operativa del ENES se han aplicado técnicas cualitativas tales como *clipping*, sondeos de opinión, redes sociales y observación a los participantes durante las pruebas ENES, sin embargo estas no responden a metas establecidas, impidiendo poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de

investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización (Matilla Serrano, 2007, p. 315).

5.2.1. Matriz de resumen de resultados alcanzados.

Cuadro 7: Fase estratégica

FASE ESTRATÉGICA					
	Nombre del estudiante			Miriam Bonilla	
MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Características de la Empresa	Nombre de la empresa		Programa ENES (Examen Nacional para la Educación Superior) de la SENESCYT	
		Sector		Público	
	Ejes estratégicos	¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?	Si		X
			No		
		¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?			Difusión de la información para lograr procesos exitosos en la aplicación de los programas de la SENESCYT
	Director	¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?			Director de comunicación
		¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?			Se encuentra como área de apoyo al resto de direcciones
	Control de gestión	¿Existen controles de gestión?	Si		X
			No		
		¿Qué áreas en general de la organización son controladas?			Todas las coordinaciones
	Si existe control en	¿Bajo los mismos			

		comunicación ¿cómo lo hacen?	procesos de las otras áreas?	
			Otros ¿Qué tipo?	Mediante la planificación coordinada con las subsecretarías encargadas de la ejecución de los proyectos, con un comunicados social de enlace
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración del plan de comunicación ?	Si		
		No		No existe en plan de comunicación
		¿En qué medida? ¿Cómo usted lo evidenció? (Dígalo en cincuenta palabras)		
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN (A PARTIR DE AQUÍ LAS PREGUNTAS ESTÁN ENFOCADAS EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN SELECCIONADO)	¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique			El programa de comunicación para el ENES, que se evalúa, abarca acciones de Relaciones Públicas y comunicación digital principalmente
	¿En qué mes del 2013 se ejecutó?			Segundo semestre del 2013
	Tiempo de duración			Seis meses
	Público al que estuvo dirigido			Bachilleres egresados, aspirantes a universidades

	Describa de manera general el objetivo del plan de comunicación	No existe plan de comunicación, las acciones de comunicación para el ENES se encaminan a informar sobre lo que es, la importancia y los procedimientos del ENES
	¿Se realizó un diagnóstico (análisis previo) al plan: estudio de clima laboral, estudio de marketing, auditoría de comunicación? Escriba cuál de ellos	Existe un diagnóstico empírico, y los antecedentes de la evaluación a la calidad de las universidades
	¿Existe correlación entre los objetivos organizacionales y los del plan de comunicación	No existe plan de comunicación

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
Elaborado por Miriam Bonilla

Cuadro 8: Fase Táctica

FASE TÁCTICA				
VARIABLES DE COMUNICACIÓN	De acuerdo al objetivo de comunicación del programa en estudio ¿a cuál de las siguientes variables correspondería?	Responsabilidad Social	--	
		Comunicación interna (Identidad, implementar sentido de pertenencia, medición del clima laboral, etc.)	--	
		Comunicación externa (publicidad, marketing, posicionamiento, eventos)	Se enfoca en la difusión, información y motivación a los aspirantes para tomar el programa ENES	
DIMENSIONES O INDICADORES	Si	¿Cuáles?	Cantidad de menciones	Valoración de la aparición en los medios
				Tiempo de exposición

		<p>Expectativas con respecto a la realización de pruebas ENES</p> <p>Opinión de aspirantes</p> <p>Cuánto conocen del programa ENES</p> <p>Impacto del evento</p> <p>Conjunto de creencias</p> <p>Valores adoptados como propios</p> <p>Calidad en la realización de las pruebas ENES</p> <p>Equipo de trabajo y coordinación de las pruebas ENES</p> <p>Consultas sobre el programa ENES</p> <p>Aspirantes interesados</p> <p>Consultas</p> <p>Opinión pública</p>
No		
¿Cuántas acciones?		4
¿Cuáles?		<p>Clipping</p> <p>Sondeos de opinión durante las pruebas ENES</p> <p>Internet y Redes Sociales</p> <p>Observación participante</p>

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
 Elaborado por Miriam Bonilla

Cuadro 9: Fase Operativa

DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN		TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		DE LA		REPORTES E INFORMES			
		¿Se han analizado los datos obtenidos en los dispositivos de medición de acuerdo a los indicadores y objetivos planteados?	¿Qué porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas se ha tenido?	¿Se han elaborado informes sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos?					
FASE OPERATIVA	¿Qué técnicas de investigación se utilizaron para medir las variables de comunicación gestionadas?	Cuantitativas: Encuesta	Cualitativas: Focus group, Entrevistas, Observación	Si	No		Si	No	¿A quién se lo presentó?
	--	Clipping			x	No existen datos		x	
	--	Sondeos de opinión durante las pruebas ENES			x	No existen datos		x	
	--	Internet y Redes Sociales			x	No existen datos		x	
	--	Observación participante			x	No existen datos		x	

Fuente: Investigación en la SENESCYT a partir de Alvarez Nobell (2011)
 Elaborado por Miriam Bonilla

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS

6.1. Conclusiones

A partir de la investigación se concluyó lo siguiente:

- La comunicación conforma un aspecto importante en la SENESCYT pues el éxito de muchos de sus programas y proyectos radica en los niveles de participación logrados con los públicos hacia los que se enfoca, sin embargo, el análisis permitió evidenciar un manejo empírico de la comunicación, con una planificación mínima, lo que impide detectar los problemas y fortalezas en relación a este ámbito, a fin de resolverlos y aprovecharlas respectivamente.
- La gestión de comunicación en la SENESCYT se maneja desde la Dirección de Comunicación, de una forma centralizada, aun cuando los diversos proyectos y programas se ejecuten desde las diversas subsecretarías, existiendo para esto un comunicador social como enlace. La gestión se concentra principalmente en la planificación y ejecución, mientras que la medición y evaluación de la comunicación no se lleva a cabo de forma metódica, sino más bien empírica. Es claro que la falta de un plan de comunicación estratégica, que en este caso se dificulta al gestionarse la comunicación de forma centralizada para diversos proyectos independientes, afecta también la posibilidad de plantear procesos de medición y evaluación de la comunicación.
- Entre los medios y recursos que se manejan en la SENESCYT para el control, monitoreo y medición de la gestión en comunicación se encuentra el monitoreo externo en medios masivos e interno en plataformas digitales principalmente, por otra parte, se consideran indicadores sobre la opinión pública, la percepción de la imagen del programa ENES, entre otros, sin embargo, no existe el levantamiento de datos para poder manejar estos indicadores, lo que provoca la falta de informes sobre el alcance de logros en comunicación.
- El proceso de medición y evaluación de la comunicación estratégica en el programa ENES de la SENESCYT se lleva a cabo de forma empírica, sustentándose principalmente en las opiniones y comentarios realizados por redes sociales, pero que por ende, impide cuantificar de forma real y contextualizada a los públicos a los que se dirige, el logro de los objetivos de comunicación.

6.2. Recomendaciones

Como recomendaciones se sugiere:

- Considerar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, como un proceso primario, que agrega valor, que se involucra de forma directa con la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos de una institución, y, por lo mismo, requiere que se le otorgue la importancia y potestad necesaria para guiar de forma eficiente la construcción de los mensajes, imagen, identidad y opinión pública.
- Elaborar un plan de comunicación estratégica a nivel macro, que este conformado por planes y programas específicos para los proyectos que se manejan de forma independiente por las subsecretarías de la SENESCYT, a fin de que se facilite la gestión por parte de la Dirección de Comunicación sobre cada uno de ellos. Con esto se busca descentralizar en parte el manejo de la comunicación que se realiza en la SENESCYT, buscando mayor flexibilidad y dinamismo en las acciones de comunicación propias de cada programa.
- Implementar medios y herramientas para el levantamiento de datos correspondientes a los indicadores que permitan la medición de la opinión de los públicos, la percepción de la imagen sobre el programa ENES y la identidad expresada en relación a la SENESCYT. Estos medios y herramientas deben ejecutarse, tanto a nivel interno como externo. Por un lado, la comunicación a nivel interno permite determinar la percepción del personal sobre la cultura organizacional, y otros aspectos propios de la comunicación, o, en los que la comunicación interna influye directamente; por otro, a nivel externo implica el levantamiento de las opiniones de los públicos en relación a las acciones tomadas por la empresa y a los elementos comunicacionales que utiliza, desde su imagen corporativa hasta los recursos publicitarios, promocionales, entre otros.
- Establecer procedimientos de evaluación de la comunicación que permitan alcanzar en mayor medida los objetivos comunicacionales y por ende, apoyar el logro de los objetivos organizacionales. Los procedimientos de evaluación pueden acoger el modelo del *“Communication Management Bridge”*, en el que se especifican diversas

metodologías y técnicas para recopilar los datos para la evaluación y medición, tanto a nivel cualitativo y cuantitativo, considerado este último, el porcentaje del logro alcanzado en relación a los objetivos de comunicación y organizacionales.

Bibliografía

Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación de la Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11–30.

Almenara, J. (2003). *De la comunicación interpersonal a la comunicación organizacional, Evolución de la Teoría de Palo Alto sobre la comunicación y el cambio*. ESIC Editores.

Araya, J. C. (2005). *Técnicas de Organización Y Métodos I Parte*. EUNED.

Balluerka Lasa, N., & Vergara Iraeta, A. I. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el SPSS 10.0*. Pearson Educación.

Barquero, J. D. (2008). *El libro de oro de las relaciones públicas y el marketing: & 34; Think tank&34; en acción para mantener y obtener nuevos clientes*. Deusto.

Barquero, J. D., Pérez Sena, R., & Barquero, M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas: Cómo utilizar la información en la empresa*. Profit Editorial.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid, España: Editorial Ariel.

Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Editorial UOC.

Costa, J., & Solá-Sagalés, J. C. (2005). *Señalética corporativa*. Costa Punto Com, S.L.

Dozier, D.M., (1984). "Program Evaluation and the Roles of Practitioners". *Public Relations Review*, n. 10, vol. 2.

Fernández, D. (2011). *El comportamiento organizativo en Forexeco.com*. Recuperado Mayo 17, 2014, de <http://www.forexeco.com/211-el-comportamiento-organizativo/>

Figueroa Bermúdez, R. A. (1999). *Cómo hacer publicidad: un enfoque teórico-práctico*. Pearson Educación.

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Universidad Eafit.

García Gutiérrez, A. L. (1990). *Estructura lingüística de la documentación: teoría y método*. EDITUM.

García Valcárcel, I. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.

Gestión de relaciones con el cliente (CRM). (2013). Kioskea. Recuperado Enero 11, 2014, de <http://es.kioskea.net/contents/197-gestion-de-relaciones-con-el-cliente-crm>

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.

Lira, M. C. (2009). *¿Cómo puedo mejorar el servicio a cliente?* México D.F.: Registro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Recuperado Enero 17, 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/GESTION%20DE%20CLIENTE.htm>

Marr, R., & García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

Mas Ruiz, F. J. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. Editorial Club Universitario.

Matilla Serrano, C. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Universitat Ramon Llull. Recuperado Enero 17, 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6168>

Matilla Serrano, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.

Martín-Barbero, J. (1998). *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Convenio Andrés Bello.

Menéndez, F. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales: parte obligatoria y común*. Lex Nova.

Méndez, Z. (1998). *Aprendizaje Y Cognición*. EUNED.

Morstein, M. (1949). *Elements of Public Administration*. Prentice Hall.

- Muñoz Boda, M. S. (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Editorial Paraninfo.
- Muñoz, J. J. (2004). *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. LibrosEnRed.
- Muñoz Razo, C., & Benassini Félix, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación.
- Naghi Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Profit Editorial.
- Paz Couso, R. (2005). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Pavlik, J. V. (1999). *La investigación en relaciones públicas*. Gestión 2000.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Rojas Orduña, O. I. (2012). *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*. ESIC Editorial.
- SENESCYT. (2013). Estatuto organizacional por procesos.
- Simon, R. (1986). *Public relations: concepts and practices*. Macmillan.
- Simmons, R. E. (1990). *Communication Campaign Management*. New York: Longman
- Soto, R. M. (2013). *Comportamiento Organizativo*. Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado de http://www.upcplus.com/site/curso/769/comportamiento_organizativo.aspx
- Van Riel, C., Cerdá, E., Cisneros, G. & Barrio, O. (1997). *Comunicación corporativa*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE EDICIONES.

Xifra Triadú, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*. Editorial UOC.

Wilcox, D.; Cameron, G. & Xifra, J. (2006). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Paidós.

Anexos

Anexo a. Guía de entrevista a la directora de comunicación de la SENESCYT



MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, CASO: PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ENES (EXAMEN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR)

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo.- Recopilar información sobre la gestión estratégica, táctica y operativa del programa de comunicación para el ENES, por parte de la SENESCYT.

Instrucciones para el entrevistador.- Las preguntas propuestas son abiertas y pueden profundizarse con más preguntas de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

Instrucciones para el entrevistado.- Por favor responda cada pregunta a partir de su conocimiento y participación en el programa de comunicación ENES. Cualquier duda sobre la pregunta puede formularla a la entrevistadora y recuerde la información levantada será utilizada específicamente con fines académicos y se tratará con la confidencialidad del caso.

Entrevistadora: Miriam Bonilla, estudiante del programa de graduación 2014, Titulación Asistencia Gerencial y RRPP.

Datos del entrevistado/a

Nombre:.....

Cargo:.....

Teléfono:..... **Email:**.....

Guía de preguntas

1. ¿Dentro de la SENESCYT, la gestión de comunicación se ha considerado dentro de los ejes estratégicos? (A través de objetivos, planes, o proyectos de comunicación a nivel institucional)[*Objetivo: Conocer la importancia estratégica que se ha otorgado a la comunicación institucional*]
2. Como parte de la gestión de comunicación en SENESCYT, ¿Existen procedimientos para la producción, ejecución, control o evaluación de la comunicación? ¿Se emplean? ¿Con qué

- rigurosidad, periodicidad? [*Objetivo: Determinar si la comunicación se maneja mediante procesos y normas estandarizadas*]
3. ¿La gestión de comunicación se ha aplicado interiormente para fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo estratégico? [*Objetivo: Inferir el uso de la comunicación interna*]
 4. ¿La organización cuenta con un plan estratégico de comunicación? ¿Está relacionado con los planes operativos institucionales? [*Objetivo: Conocer el papel de la comunicación organizacional dentro de los objetivos, planes y programas estratégicos y operativos*]
 5. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización? [*Objetivo: Determinar si los objetivos de comunicación estratégicos se plantearon a partir de datos empíricos o a partir de estudios de campo*]
 6. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización? [*Objetivo: Conocer si los objetivos de comunicación apoyan los objetivos organizacionales o se contraponen a estos*]
 7. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción? [*Objetivo: Determinar la responsabilidad sobre el planteamiento de los objetivos, si fue desde la Dirección de Comunicación o como una gestión administrativa gerencial*]
 8. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar? [*Objetivo: A partir de los objetivos de comunicación, se han identificado los aspectos sobre los que se busca enfocar la comunicación, por ejemplo: opinión pública, imagen institucional, imagen profesional de los directivos, mejora de la percepción de la sociedad sobre determinados programas de la SENESCYT, etc.*]
 9. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? [*Objetivo: En relación a los factores identificados en la pregunta anterior, determinar si se han definido parámetros para medir los cambios logrados a través de la comunicación organizacional*]
 10. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación? [*Objetivo: Establecer si los indicadores mencionados (en caso de contar con estos) facilitan medir el logro de los objetivos comunicacionales*]

Anexo b. Guía de entrevista al responsable de la ejecución del programa de comunicación ENES, de la SENESCYT



MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, CASO: PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ENES (EXAMEN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR)

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo.- Recopilar información sobre la gestión estratégica, táctica y operativa del programa de comunicación para el ENES, por parte de la SENESCYT.

Instrucciones para el entrevistador.- Las preguntas propuestas son abiertas y pueden profundizarse con más preguntas de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

Instrucciones para el entrevistado.- Por favor responda cada pregunta a partir de su conocimiento y participación en el programa de comunicación ENES. Cualquier duda sobre la pregunta puede formularla a la entrevistadora y recuerde la información levantada será utilizada específicamente con fines académicos y se tratará con la confidencialidad del caso.

Entrevistadora: Miriam Bonilla, estudiante del programa de graduación 2014, Titulación Asistencia Gerencial y RRPP.

Datos del entrevistado/a

Nombre:.....

Cargo:.....

Teléfono:..... **Email:**.....

Guía de preguntas

1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa ENES? [*Objetivo: Establecer si existen objetivos comunicacionales(publicidad, relaciones públicas, marketing, opinión pública, etc) para el programa ENES,y en caso de existir, cuáles son]*]
2. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa? [*Objetivo: Determinar si existen datos que determinen la situación inicial a cambiar mediante los objetivos comunicacionales para el ENES, por ejemplo, un bajo nivel de interés en el público objetivo]*]

3. ¿Al momento de medir resultados del programa, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones? ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas? [*Objetivo: Definir si existen variables, escalas y/o rangos para medir el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, por ejemplo, la mejora en los niveles de participación, de interés, de difusión*]
4. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación? [*Objetivo: Establecer si existen instrumentos (encuestas, sondeos, focus group, etc) para establecer el logro de los objetivos comunicacionales*]
5. ¿Existen diferencias importantes entre las metas y los logros comunicacionales del programa? [*Objetivo: Definir si existe un alto o un bajo grado de cumplimiento de los objetivos comunicacionales*]
6. ¿Existió un procedimiento para la medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación? [*Objetivo: Determinar la existencia de procesos de medición del programa o acciones de comunicación para el ENES, por ejemplo. Ámbito de cobertura poblacional, respuesta del público objetivo por el número de personas que acceden al ENES, etc.*]
7. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas? [*Objetivo: Definir si existen informes sobre los logros comunicacionales en el programa ENES*]
8. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación? [*Objetivo: Conocer si a partir de los informes sobre resultados comunicacionales en el ENES se han planificado acciones futuras*]
9. El programa ENES, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento? [*Objetivo: Determinar si existen objetivos que permitan medir la eficiencia del programa ENES, objetivos operativos no comunicacionales*]

Anexo c. Transcripción de las entrevistas

Yessenia Cruz

DIRECTORA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, VOCERA OFICIAL ENES 2013

Buenos días, estamos con la señorita Yessenia Cruz Veintimilla, es la Directora de Contratación pública, y fue la vocera oficial en el ENES 2013.

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el ENES 2013?

Igualmente nosotros para el programa ENES tuvimos varios medios en los cuales pudimos difundir a los aspirantes y a nivel nacional, la aplicación del examen del ingreso a la educación superior, que fueron el fan page, Facebook, todo lo que es redes sociales, estuvimos igualmente con mensajes de textos, correo electrónico, para poder informar a los estudiantes, igual la página web está informando las fechas, tiempos y recintos a cada aspirante donde tiene que aplicar su examen

¿Existiría un diagnóstico inicial del estado de los objetivos propuestos en el programa ENES 2013?

Nosotros lo que hemos visto y es de conocimiento público, que en si las universidades han tenido una categorización muy baja de acuerdo a la evaluación del CEEACES es por eso que se emprendió el análisis en sí de cómo se está desempeñando el alumno, los aspirantes en el tema de la educación superior, es por eso que se fue aplicando este examen poco a poco, fue inicialmente con un plan piloto, ahora se ha implementado hasta el ingreso a antes de poder egresar ya se está aplicando, hasta un examen similar al enes, el ser bachiller, implementado por el ministerio de educación.

¿Al momento de medir los resultados del programa ENES se plantearon escalas para medir la graduación y agrupar las mediciones? ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

Igualmente nosotros con el plan de medios que tenemos en televisión, radio, etc., se duplicó la asistencia en poblaciones pobres en el tema de la educación superior, se ha podido implementar la difusión en medios de comunicación e ir a los colegios para poder informar

esto. Hemos visto que de alguna manera se ha visto un estándar de aumento en el tema de la aplicación.

¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación en los resultados alcanzados en los objetivos de comunicación del programa?

Hemos contratado sondeos de opinión, en si sobre la educación superior, igualmente encuestas, hemos también contratado para que hagan las consultorías de acuerdo a todo lo que es el Enes, y como ve en si la ciudadanía a la educación superior y la aplicación del programa ENES.

¿Los sondeos y encuestas son manejados externamente? A través de consultorías.

¿Existen diferencias importantes entre las metas y los logros comunicacionales del programa 2013, en relación a un programa anterior?

El programa ENES se ha aplicado por tercera vez, y poco a poco se está alcanzado, la gente está teniendo conocimiento de que es el ENES, y desde el 2012 hemos visto que temeos un porcentaje del 13% de postulantes de familias del Bono de Desarrollo Humano, es 6275 que se aplicaron en Mayo, en 2012 noviembre 8673 y en abril del 2013 8762, hemos visto que poco a poco se ha incrementado el porcentaje de aplicación, hay más interés en esto e igualmente a nivel nacional se sigue incrementando y se sigue dando oportunidades a los aspirantes en la aplicación del ENES y en si en todo lo que es la educación superior en el ingreso a las universidades.

¿Existen procedimientos para medir durante y posteriormente al programa de comunicación, en este caso del ENES 2013?

Por ejemplo, determinar la existencia de procesos de medición o acciones de comunicación el ámbito de cobertura nacional, respuesta etc. Si tenemos nosotros todo eso igualmente después de cada aplicación tenemos una evaluación de los resultados a nivel nacional de cómo fueron asistiendo los aspirantes, un monto determinado y las diferencias entre los que aplicaron, los que estuvieron interesados en la aplicación del ENES y los que dieron el ok a la aplicación del ENES versus los que asistieron y los que cumplieron el examen, es decir, los que pueden ingresar a la universidad.

¿Se han procesado los datos obtenidos en las evaluaciones realizadas?, ¿es decir, existen informes sobre los logros comunicacionales alcanzados?

Si existen logros de alguna manera si hay datos, y por eso es que seguimos difundiendo a todos los medios de comunicación, vamos a ser voceros , a las ciudades más importantes, difundir en los medios de comunicación el tema de la aplicación, cuáles son los porcentajes de cada carrera que tienen que cumplir, que eso ya se ha estandarizado de acuerdo a las primeras aplicaciones que se dieron en el 2012, y se va determinando en una base de datos también tenemos un sistema que analiza todo esos porcentajes.

¿Se han propuesto algunas recomendaciones de mejora en base a los objetivos de comunicación para planificaciones futuras?

Lo que hemos implementado es el tema de mensajes internos, ya les llega a los alumnos mensajes que les recuerda la fecha el recinto, es decir se les informa directamente, es decir, ahora se considera imprescindible el uso del celular lo que agiliza la posibilidad de comunicación hacia los jóvenes aspirantes.

¿En el programa ENES se definieron objetivos que verifiquen de manera continua su crecimiento?

Buenos nosotros llegamos al objetivo que es comunicar a la gente a través de los medios de comunicación y todos los anteriores, pero de alguna manera hay otras cuestiones en si que, nosotros llegamos al aspirante informando las fechas y lugar de las aplicaciones y los porcentajes que debe cumplir, pero también hay otros factores que repercuten en la asistencia, ya propios del estudiante, pero de alguna manera hemos visto más corresponsabilidad con los aspirantes

¿Tiene algún canal, como encuestas a estudiantes durante, antes o después del proceso?

¿Algún sistema de comunicación directo con el estudiante?

El fan page, el chat en línea, call center, para lo que es cualquier duda e información al respecto, todo es inmediato.

¿Los reportes del programa ENES son presentados a quién?¿Cómo se socializan los resultados?

A través de la página web se informa también a la Presidencia de la República, el secretario hace rueda de prensa e informa a nivel nacional cuales son los porcentajes y el nivel de rendimiento de los aspirantes y como fue la jornada del ENES. Es decir, ruedas de prensa después de cada aplicación.

Stephanie Obando

**COORDINADORA DE PRODUCCIÓN, DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SENESCYT
(sobando@senescyt.gob.ec)**

¿En la SENESCYT la gestión de comunicación se ha considerado dentro de los ejes estratégicos?

Como secretaría y como de hecho, en general, en toda institución gubernamental, actualmente la comunicación es considerada como uno de los ejes principales para el desarrollo y vínculo con la sociedad, entonces al menos dentro de la SENESCYT está estructurada la dirección de comunicación como un área importante e incluso está dividida internamente por áreas.

¿Cómo parte de la gestión de comunicación en la SENESCYT existen procedimientos para la ejecución, control o evaluación de la comunicación? ¿Cómo se emplean?

Bueno en el tema de producción tenemos elaborado un acuerdo institucional sobre el manejo de la comunicación, entonces SENESCYT en sí, es muy grande, tiene 7 subsecretarías y son 2 proyectos entonces, por la amplitud que tiene nosotros debemos generar la información y debemos generar todo el sistema comunicacional a través de procesos, entonces empleamos un sistema de procesos en el que las solicitudes de las subsecretarías o proyectos deben ingresar por un canal en un determinado tiempo preestablecido para que se pueda generar y ejecutar estratégicamente las formas de difusión de los proyectos

¿Cada proyecto tiene esta descentralizado? O ¿está centralizado en la dirección de comunicación?

No, nosotros como Dirección de Comunicación somos la base, por el tamaño de la organización existen comunicadores de enlace, entonces cada subsecretaría tiene un comunicador de enlace que es la persona encargada totalmente de revisar e incluso de buscar los temas noticiosos, de organización de eventos, ósea todo este tipo de cosas que

comunicacionalmente desde la Dirección de comunicación enfocarnos en cada una de las secretarías.

¿La gestión de comunicación se ha aplicado interiormente para fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo estratégico?

Comunicación interna si se aplica, de hecho, justamente el año anterior, en diciembre se lanzó una plataforma interna, intranet, en el que nosotros desde la Dirección de Comunicación, los encargados de este tema, cuelgan notas, consejos de diario vivir, notas cotidianas, notas sobre seguridad, como el tema de los temblores por ejemplo, igualmente existe la disponibilidad de descargar los formularios y solicitudes internas, estructurado también para colgar el noticiero. Recientemente se subió un noticiero interno, entonces se está ya elaborando el siguiente noticiero. Por otro lado, está el tema de los mails que se mandan con datos de la institución al personal, con temas como subrogaciones, capacitaciones, entre otros; que los funcionarios deben conocer.

¿Cuándo alguien se integra al equipo de comunicación tienen algún manual de inducción, información etc.?

Justamente hace no mucho se elaboró y está implementado y en circulación, se hizo un video de inducción para funcionarios nuevos, pero cada dirección o departamento es responsable de la inducción de su personal.

¿La organización cuenta con plan estratégico de comunicación?, ¿se relacionan con los planes operativos de la organización?

El plan está en elaboración, se sigue obteniendo la información necesaria para el mismo. Es necesario contar con el acuerdo donde se establezcan como se tiene que manejar los procesos, entonces justamente se está terminando de elaborarlo, corrigiendo muchas cosas, es decir, está todavía en trabajo.

¿Para cuándo se estima tener listo el plan estratégico de comunicación?

No está definida una fecha específica.

¿Realizaron algún estudio previo para definir los objetivos de comunicación?, ¿Estos responden a las necesidades de la organización?

En cuanto a estudios eso se viene trabajando en el día a día, pues las necesidades son varias y cambian periódicamente. Como entidad de gobierno eso está en continuo movimiento.

¿Existe correlación directa, dentro de los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización?

Si, están vinculados porque de hecho nosotros como dirección nos regimos a los objetivos y a las necesidades de la institución, entonces como comunicación trabajamos en pro de los objetivos y necesidades generales

¿El área de comunicación ha participado en el diseño de los objetivos de producción?

De hecho, todo lo que tenga que ver con formas de difusión de cualquier temática, el manejo de discursos, la forma como se lleva bien una campaña o una revista, o el material de la institución, en todo tiene que pasar por la dirección de comunicación.

¿Existe claridad conceptual en todos los actores involucrados de las variables de comunicación sobre las cuáles se está gestionando?

Si, existe socialización en el la Dirección de comunicación, todos sabemos cómo funcionan y como se llevan los procesos y en tema de indicadores, por ejemplo, tienes en redes sociales monitoreo de medios. Entonces sabemos cómo la gente nos percibe a nosotros, tanto en redes sociales como a través de los medio, entonces siempre se está monitoreando todas las comunicaciones.

¿En relación al monitoreo, se hace directamente o mediante tercerización?

Nosotros trabajamos con una empresa consultora para el monitoreo, pero adicionalmente los encargados internos hacen un monitoreo más amplio de los medios nacionales y digitales, porque la empresa externa maneja radio prensa y televisión.

Hay un equipo de personas que se encargan de los contenidos y monitoreo de redes sociales y páginas web.

¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

Indicadores observables podría ser los indicadores obtenidos en redes sociales, sobre los parámetros para medir los cambios en la actividad de la red, número de seguidores, me gusta en las publicaciones, los re twits en Twitter, ese tipo de cosas son indicadores que ese pueden observar.

¿Estos indicadores permiten medir los resultados una vez se ha terminado la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si, al menos en parte, porque nosotros como dirección de comunicación se mide a través de la recepción de la gente y qué y cómo comenta la gente. Se trata de un análisis cualitativo. Se observa que tanto se llega a la gente cuando el público empieza a comentar por ejemplo, cuando acceden a los programas de becas del examen ENES, etc., siempre están en continua discusión en las redes, entonces eso quiere decir que nosotros como comunicación estamos llegando a la sociedad.

¿Tienen algún sistema para manejar esto online?, ¿Preguntas y respuestas? Principalmente en el ENES.

Si, entran como solicitudes o consultas ciudadanas, de hecho es algo que se maneja en todas las instituciones públicas, el tema de consultas ciudadanas y como y como puedes demorarte para contestar. Nosotros no manejamos la información completa por ejemplo lo del SNNA, que manejarían directamente en el SNNA. Pero generalmente la respuesta es pronta y a todos los ciudadanos, pues existen plazos de respuesta.

¿Cuáles piensas que son las herramientas comunicacionales más exitosas para llegar a su público?

Se debe saber cómo quieres manejar lo que quieres difundir, entonces lo primero es crear una estrategia clara con la que se pueda llegar al público y de ahí definir como se lo puede lograr, por ejemplo actualmente se maneja la web 2.0 que está en auge, siendo uno de los principales recursos a utilizar, otro el tema de visualización de las autoridades en medios de comunicación, entrevistas, pero para eso inicialmente se debe hacer un media training, es decir, ver como la autoridad es aceptada, si fluye o no fluye en la entrevista, entonces debe ser a través de medios de comunicación. Otra cosa que ha funcionado mucho es el tema de boletines, mas como noticias para la ciudadanía, puesto que al hacer eso los medios de comunicación suelen publicar lo que se emite.

Anexo d. Material publicitario

ESCRIBE TU FUTURO
NIVELACIÓN Y ADMISIÓN | Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
WWW.SNNA.GOB.EC

yo Escribo mi Futuro

LOGRO 1 | Aumento de inscripciones en las universidades de 2012

LOGRO 2 | Aumento del número de postulados a través de la línea "Yo Escribo"

1 INSCRIPCIÓN

2 APLICACIÓN DE LA SOLICITUD

3 POSTULACIÓN

4 ASIGNACIÓN DE CUPOS

5 EXONERACIÓN

6 NIVELACIÓN

REPOSTULACIÓN

NIVELACIÓN GENERAL

NIVELACIÓN DE CARRERA

Año	Inscripciones	Postulados
2012	6.279	8.363
2013	8.762	-



Anexo e. Carta de autorización de la SENESCYT



Presidencia
de la República
del Ecuador



Secretaría de
Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA Y TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Oficio Nro. SENESCYT-DCOM-2014-0021-MI
Quito, 18 de junio de 2014

Estimada,

Miriam Bonilla R.
ALUMNA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Atendiendo a su requerimiento de fecha 10 de junio del 2014, es un gusto para nosotros ayudarle a desarrollar su plan de investigación. De acuerdo a las acciones ya realizadas y consensuadas en reunión con Paúl Zumárraga, Coordinador de la Dirección de Comunicación, el pasado 17 de junio de 2014 se establecieron las directrices para iniciar su trabajo académico.

Por lo que luego de revisar nuestra página web institucional, donde se encuentra extensa información de la Secretaría y que será la base de su investigación bibliográfica, sugerimos que nos haga llegar las inquietudes adicionales.

Acorde a lo conversado previamente, nos permitimos recordarle que gran parte de la información solicitada por usted se encuentra en los siguientes enlaces:

<http://www.educacionsuperior.gob.ec/>
<http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-secretaria/>
<http://www.educacionsuperior.gob.ec/transparencia/>

Con sentimientos de distinguida consideración.

Mayra Bedón Vera
Directora de Comunicación
Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
Quito- Ecuador

OFICINAS EN QUITO
Whymper E7-37 y Alpillana, Edificio Delfos
Teléfono: (593 02) 2505656
Av. 9 de Octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo
Teléfonos (593 02) 2569898