



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de
estudio Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Peñaherrera Jaramillo, Ivonne Alexandra

DIRECTOR: Ramos Alejandro, Yessenia Beatriz, Lic.

CENTRO REGIONAL QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada.

Yessenia Beatriz Ramos Alejandro.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador realizado por Peñaherrera Jaramillo, Ivonne Alexandra ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Peñaherrera Jaramillo Ivonne Alexandra declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica caso de estudio Programa VI Feria Internacional del Libro Quito 2013 del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, siendo Yessenia Beatriz Ramos Alejandro Lic. Directora del Trabajo de Fin de Titulación de Grado; 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.

Autor: Ivonne Alexandra Peñaherrera Jaramillo.

Cédula: 172002479-1.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente proyecto de investigación a Dios por ser la fuente de iluminación en este momento tan importante de mi vida, a mis padres por su apoyo y motivación incondicional, a mis amigos con los que he compartido grandes etapas de mi crecimiento profesional y a todas las personas las cuales contribuyeron positivamente durante el desarrollo del mismo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A la Directora de Comunicación encargada y personal del Ministerio de Cultura y Patrimonio de Ecuador de la ciudad de Quito, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para poder desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Licenciada Yessenia Beatriz Ramos Alejandro, por haberme guiado y orientado acertadamente en mi práctica profesional.

Finalmente, agradezco a todas mis compañeras de la Universidad y amistades queridas las cuales me ayudaron con su apoyo y colaboración hasta la culminación de mi trabajo.

Mil gracias.

Alexandra Peñaherrera J.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	14
MARCO REFERENCIAL	14
1.1 Información general.....	15
1.2 Descripción del sector Institucional al que pertenece	15
1.3 Descripción de las actividades que realiza	15
1.3.1 Proyectos.....	16
1.3.2 Programas.	17
1.3.3. Servicios Culturales en el Ministerio de Cultura y Patrimonio.....	19
1.3.4 Actividades.	19
1.4 Historia.....	20
1.5 Lineamientos de acción.....	20
1.5.1 Objetivos Institucionales.	20
1.5.2 Misión.	20
1.5.3 Visión.....	21
1.5.4 Valores.	21
1.6 Identidad Visual.....	21
1.6.1 Isologo:.....	21
1.6.2 Tipografía:.....	21
1.6.3 Icono:.....	22
1.6.4 Slogan	22
1.7 Localización y dimensiones.....	22
1.8 Estructura organizativa.....	22
1.8.1 Organigrama de funcionamiento.....	23
1.9 Instituciones con las que se relaciona	24
1.10 Indagar si existe un área de comunicación externa.....	24
1.11 Indicar si existe una política de comunicación externa explícita	25
1.12 Identificar los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa. 26	
CAPÍTULO II.....	28
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	28
2.1 La comunicación en las organizaciones	28

Antecedentes.....	28
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	28
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	30
2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva). 30	
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.....	32
2.1.5 La función de evaluación en la planificación estratégica en comunicación.....	33
2.2 Medición y evaluación de la comunicación estratégica.....	34
2.3.1 La función de evaluación.....	34
2.3.2 Medición y evaluación.....	34
2.3.3 Métodos de medición y evaluación.....	35
2.3 El Modelo Communication Management Bridge.....	39
2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.....	40
2.3.2 Fases y actividades del modelo.....	40
2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	41
2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición.....	42
2.3.5 Fase operativa: medición.....	43
CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Diseño de la investigación.....	46
3.2 Variables de estudio.....	46
3.3 Unidades de análisis y temporalidad.....	46
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
CAPÍTULO IV.....	53
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	53
4.1 Introducción.....	53
4.2 Aplicación del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica “Communication Management Bridge”.....	54
CASO: Programa “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013”.....	54
4.3 Informe escrito.....	54
4.3.1 Fase Estratégica.....	54
4.3.2 Fase Táctica.....	56
4.3.3 Fase Operativa.....	57
CAPÍTULO V.....	60
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
5.1 Fase Estratégica.....	60
5.1.1 Interpretación de resultados:.....	60
5.1.2 Interpretación de resultados:.....	61
5.1.3 Interpretación de resultados:.....	62
5.2 Fase Táctica.....	62
5.2.1 Interpretación de resultados:.....	62

5.3 Fase Operativa.....	62
5.3.1 Interpretación de resultados:	63
5.3.2 Interpretación de resultados:	64
CAPÍTULO VI	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
6.1 Conclusiones	66
6.2 Recomendaciones	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	70
ANEXO 1: Agenda VI Feria Internacional del Libro Quito 2013.....	71
ANEXO 2: Reporte de entrevista semi estructurada a la Directora encargada Verónica Arellano, Departamento de Comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo principal del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.	21
Figura 2: Icono del logo del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.	22
Figura 3: Organigrama Institucional del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador	23
Figura 4: Communication Management Bridge Model.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fase Estratégica del modelo de Evaluación Communication Management Bridge.	48
Tabla 2: Fase Táctica del modelo de Evaluación Communication Management Bridge.....	49
Tabla 3: Fase Operativa del modelo de Evaluación Communication Management Bridge... ..	50
Tabla 4: Dimensiones e indicadores evaluados en la VI Feria Internacional del Libro Quito 2013.	57
Tabla 5: Fase Estratégica: análisis modelo de Gestión Organizacional.	60
Tabla 6: Fase Estratégica: análisis de selección de Objetivos Organizacionales.	61
Tabla 7: Fase Estratégica: definición de los objetivos de comunicación.	61
Tabla 8: Fase Táctica: variables de interés a evaluar.	62
Tabla 9: Fase Operativa: niveles y dispositivos de medición.....	63
Tabla 10: Fase Operativa: reportes e informes.	64

RESUMEN

En la actualidad, la planificación estratégica en comunicación es una herramienta importante para determinar el aporte en los objetivos dentro de la organización. El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad el analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir de un modelo para la medición y evaluación en el caso de estudio VI Feria Internacional del Libro Quito 2013 desarrollado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. Los resultados finales demostraron que si bien es substancial evaluar continuamente la comunicación organizacional, es un concepto que no se encuentra instaurado aún en dicha organización. Finalmente, se puede concluir que la comunicación estratégica es una parte importante de la Institución ya que gracias a ésta, les ha facilitado la planificación y ejecución de los ejes estratégicos organizacionales y la participación conjunta de todas las personas que ahí trabajan.

Palabras clave: planificación estratégica, comunicación, análisis de resultados, objetivos, organización, medición, evaluación, ejes estratégicos.

ABSTRACT

Nowadays, the strategic planning in communication is an important contribution in determining the objectives inside the organization. This present research work was aimed to analyzed the process of strategic communication planning from a model for measuring and evaluating the case of study VI Feria Internacional del Libro Quito 2013 developed by Ministry of Culture and Heritage of Ecuador. The final results showed that although is substantial evaluate continually the organizational communication, is a concept that is not set in the organization yet. Finally, it can be concluded that strategic communication is an important part of the organization and thanks to this; it has provided them easily the planning and implementation of organizational strategic priorities and joint participation of all people who work there.

KEYWORDS: strategic planning in communication, measuring and evaluating model, organization, strategic priorities.

INTRODUCCIÓN

Con esta investigación se destacó la importancia del proceso de la planificación estratégica en comunicación dentro de la estructura organizacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, como su aporte representa una gestión esencial en el ámbito social y lo indispensable que es medir y evaluarla continuamente.

Investigando preliminarmente su estado actual para luego seleccionar de manera conjunta con los responsables del área de comunicación, el programa más significativo la VI Feria Internacional del Libro 2013 desarrollado en el año 2013; sobre el cual se realizó el diagnóstico y la propuesta de mejora.

a. El objetivo general del proyecto de investigación:

- Demostrar a través del estudio de caso del Ministerio de Cultura y Patrimonio de Ecuador, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

b. A su vez, guiaron la investigación los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.
2. Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
3. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

c. Sobre los inconvenientes y las facilidades durante el desarrollo del proyecto de investigación:

- El inconveniente durante el desarrollo del proyecto fue la negativa en la apertura y el apoyo como estudiante tesista por parte de las empresas privadas de la ciudad de

Quito, debido a que sus políticas internas no autorizan brindar la información necesaria sobre su estructura organizacional.

- La facilidad para el desarrollo de la tesis se consiguió del sector público gracias a la iniciativa del Gobierno del Ecuador que permite la participación de los estudiantes de tercer nivel dentro de las Instituciones y que está supervisada por el departamento de Recursos Humanos, el mismo que delegó al área de Comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador para el desarrollo del proyecto.

d. Explicación de los capítulos:

- Como primer capítulo que se expone está el marco referencial en el que se detalla la estructura organizacional e información de la Institución del caso de estudio, el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador; el mismo que permite obtener un conocimiento primordial sobre lo que se va a medir y evaluar en este proyecto de investigación.
- El segundo capítulo es el marco teórico conceptual que constituye la síntesis descriptiva de la perspectiva teórica y el modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica que se va a utilizar.
- El capítulo tercero es el marco metodológico que se enfoca en detallar de forma precisa los distintos métodos y técnicas que posibilitaron la recolección de los datos requeridos para el desarrollo de los objetivos de la investigación.
- El cuarto capítulo de este proyecto comprende el desarrollo del Trabajo de investigación mediante la aplicación del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica y el aporte de las acciones de comunicación de la organización del caso de estudio seleccionado.
- El capítulo quinto es el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en base al capítulo anterior.
- Finalmente, el capítulo sexto se refiere a las conclusiones y recomendaciones; las primeras reflejan los alcances y las limitaciones del estudio realizado, las segundas son la aportación respecto a las mejoras y acciones que puedan ser

útiles al tema de investigación y que se sugiere tomen en cuenta para futuros estudios.

CAPÍTULO I
MARCO REFERENCIAL

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador es el encargado de fortalecer la identidad nacional a través de actividades de expresión cultural, fomentando la libre creación y producción artística de eventos de interés social.

La siguiente información presentada en este capítulo ha sido tomada de la página web oficial del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/> y de las entrevistas realizadas al representante del área de comunicación.

1.1 Información general

Razón Social: Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador

R.U.C.: 1768135120001

Dirección: Av. Colón E5-34 y Juan León Mera

Código Postal: 170517 / Quito - Ecuador

Teléfono: 593-2 381-4550

Página web: <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/>

Redes Sociales:

- **Twitter:** twitter.com/Cultura_Ec
- **Facebook:** www.facebook.com/MinisterioCulturaEcuador
- **Youtube:** www.youtube.com/user/CulturaEc
- **Flickr:** www.flickr.com/photos/ministerioCulturaEcuador

1.2 Descripción del sector Institucional al que pertenece

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador con naturaleza de entidad fiscal perteneciente al sector público, es la cartera del Estado ecuatoriano que se encarga de la política cultural del país manteniendo el compromiso con la sociedad ecuatoriana de vincular a los sectores sociales con las instituciones ligadas a esa labor.

1.3 Descripción de las actividades que realiza

De carácter múltiple y variado, el Ministerio trabaja conjuntamente con cinco Subsecretarías responsables del desarrollo y ejecución de los catorce proyectos, programas, servicios y actividades anuales permanentes que brinda como entidad pública hacia la ciudadanía.

Como Institución del Estado ecuatoriano, cuenta con el apoyo de los demás Ministerios e Instituciones del Ecuador así como también con Fundaciones y Organizaciones culturales para el ejercicio de las actividades y servicios que realiza.

1.3.1 Proyectos.

a. Proyecto Nacional de Auspicios.

Iniciativa que propone la compra de pasajes una vez por año, para que los artistas nacionales llamados “Embajadores Culturales”, muestren su trabajo en diferentes rincones del mundo y así hagan partícipe de la diversidad de culturas y tradiciones del Ecuador.

Los Embajadores Culturales participantes son:

- Druida Ensamble Celta
- Custodia
- Vernepia
- Cineasta Libertad Gills
- Documental ecuatoriano “Carlitos”

b. Fondo Fonográfico.

Fomenta e impulsa el desarrollo de la Industria discográfica en el Ecuador, permitiendo que participen personas y grupos de toda índole tanto personas naturales, jurídicas, productores, directores, compositores e intérpretes independientes, antropólogos sonoros, musicólogos, historiadores musicales y todos aquellos pertenecientes al campo musical ecuatoriano; fortaleciendo la etapa de masterización, circulación y consumo e implementando un espacio para la reproducción de diferentes estéticas musicales a nivel nacional.

Su objetivo es fomentar el desarrollo de la industria fonográfica ecuatoriana, a través del fortalecimiento de las etapas de producción y post-producción mediante la asignación de recursos económicos; reconociendo los derechos de autor a través de la adquisición no-exclusiva de los derechos patrimoniales de las canciones ganadoras.

Este fondo se entregará previo concurso anual, por la adquisición de los derechos patrimoniales de trece canciones, para el prensaje de un álbum musical compilatorio inédito de larga duración, que contendrá las trece canciones seleccionadas de los álbumes que hayan sido producidos en el período comprendido especificado previamente a los postulantes.

1.3.2 Programas.

a. Fondos Concursables “Emprende Patrimonio”

Dirigido a los gestores culturales del país para motivar los planteamientos de proyectos de alto impacto que surjan de las personas naturales y jurídicas de los diferentes municipios del Ecuador que forman parte de la Red de Ciudades Patrimoniales.

Su meta es desarrollar estudios de mercados y planes de negocios productivos dentro de los cantones del país, para fomentar la conservación y uso social de patrimonio cultural a través de la creación de una política de financiamiento para proyectos patrimoniales integrales desde los sectores público y privado.

El Ministerio financia cada año un aproximado de 535 mil dólares con fondos no reembolsables, al desarrollo de estudios de mercados y planes de negocios distribuidos a 50 emprendimientos productivos.

b. “La Imagen de los Pueblos”.

Festival de cine que realiza una gira itinerante dos meses consecutivos cada año, de cine-foros por diversas comunidades, ciudades, barrios, colegios y universidades de Carchi, Imbabura, Pichincha y Esmeraldas.

El Encuentro no es ser un festival competitivo, el interés es compartir las producciones audiovisuales en lugares excluidos del cine, fomentar espacios de formación de públicos, espacios de sensibilización, concienciación y reflexión ciudadana y abrir espacios destinados al cine y artes audiovisuales en la zona norte de Ecuador.

c. Programa de Desarrollo y Diversidad Cultural.

Este programa coadyuva en el cumplimiento del objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir que promueve la Afirmación y fortalecimiento de la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad, a las políticas 8.1 y 8.2, que tienen relación con la construcción de una sociedad plurinacional e intercultural y la superación de desigualdades sociales garantizando el acceso universal a todas las personas y su colectividad a participar y beneficiarse de los diversos bienes y expresiones culturales, respectivamente.

Propone la revalorización de la cultura, la inclusión, el diálogo intercultural; acorta las brechas de discriminación y exclusión en el ejercicio de derechos que afectan a la población por razones culturales y étnicas, que ve restringidas las oportunidades de acceso a la educación, salud, medios de producción agrícola y aspectos que inciden en la situación de pobreza.

d. Centros Interculturales Comunitarios.

Espacio público dentro de las comunidades de libre acceso continuo que impulsa los servicios culturales, dando apertura a todos los ciudadanos para su libre manifestación artística y cultural sin discriminación alguna.

Diseñados para la participación activa de la comunidad por medio de distintas actividades:

- La ejecución de la política pública cultural.
- La apertura a la comunidad para la libre manifestación y participación artística.
- El diálogo abierto sobre los diferentes temas culturales que se pueden manifestar en los participantes.

1.3.3. Servicios Culturales en el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador posee el Auditorio Agustín Cueva y tres salas de Exposición de Arte y Cultura: Juan Villafuerte, Manuel Chili y Sala Múltiple, espacios que son ofrecidos durante todo el año para ser utilizados por la ciudadanía como un servicio que permita desarrollar eventos enmarcados en el ámbito cultural.

1.3.4 Actividades.

a. Espacio de Discusión “Cultura al Debate”.

Actividad que se desarrolla mensualmente a través de dos foros previamente establecidos, en donde se ofrece poder debatir y reflexionar respecto a todos los temas culturales en el país con el que se busca intercambiar opiniones y criterios motivando la democratización de la Cultura en Ecuador por medio de un diálogo abierto con todos los participantes involucrados.

b. Programa de Desarrollo y Diversidad Cultural

Este programa coadyuva en el cumplimiento del objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir que promueve la Afirmación y fortalecimiento de la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad, a las políticas 8.1 y 8.2, que tienen relación con la construcción de una sociedad plurinacional e intercultural y la superación de desigualdades sociales garantizando el acceso universal a todas las personas y su colectividad a participar y beneficiarse de los diversos bienes y expresiones culturales, respectivamente.

Propone la revalorización de la cultura, la inclusión, el diálogo intercultural; acorta las brechas de discriminación y exclusión en el ejercicio de derechos que afectan a la población por razones culturales y étnicas, que ve restringidas las oportunidades de acceso a la educación, salud, medios de producción agrícola y aspectos que inciden en la situación de pobreza.

1.4 Historia

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador fue creado por el actual Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado mediante el Decreto Ejecutivo 005 del 15 de enero 2007 como “Ministerio de Cultura”, con el fin de garantizar el ejercicio de los derechos culturales de la ciudadanía: derecho a la libertad de expresión, a la identidad, memoria y patrimonio; e incidir en la integración simbólica del Ecuador a través del acceso a bienes, recursos y servicios para la cultura ecuatoriana, funciones correspondían a la Subsecretaría de Cultura la cual pertenecía al entonces Ministerio de Educación y Cultura de Ecuador. A partir de mayo de 2013, se modificó el nombre y pasó a ser el “Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador”.

1.5 Lineamientos de acción

1.5.1 Objetivos Institucionales.

Establecer un modelo participativo de gestión, que contribuya al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales dentro del marco de los lineamientos establecidos por la Constitución de la República del Ecuador, por el proceso de Reforma Democrática del Estado coordinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que permitan aplicar las facultades y competencias que le corresponden, bajo los principios de desconcentración, servicios públicos de calidad y rendición de cuentas.

1.5.2 Misión.

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para fortalecer la identidad Nacional y la Interculturalidad; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguarda de la memoria social y el patrimonio cultural, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales a partir de la descolonización del saber y del poder; y de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

1.5.3 Visión.

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador ejercerá la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura; garantizará el ejercicio de los derechos culturales e incidirá en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad.

1.5.4 Valores.

La Constitución plantea por primera vez la necesidad de establecer una estructura sistémica que atienda a las grandes necesidades culturales para la construcción de un Estado y una sociedad justos, democráticos, interculturales y plurinacionales.

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador mantiene el serio compromiso con la sociedad ecuatoriana de posicionar a esta Cartera de Estado como la entidad rectora en el ámbito cultural, en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones ligadas a esta labor.

1.6 Identidad Visual

El Ministerio como departamento gubernamental encargado de la política cultural de Ecuador, utiliza los colores de la bandera nacional del Ecuador: amarillo, azul y rojo como parte de su apoyo del símbolo patriótico nacional.

1.6.1 Isologo:



Figura 1: Logo principal del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.
Fuente: Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

1.6.2 Tipografía: el nombre del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador está escrito en letras minúsculas en color gris oscuro con fuente de letra Ebrima.

1.6.3 Icono: representado por tres figuras de la Cultura Valdivia conocidas como “Venus de Valdivia”, utilizando los colores de la bandera Nacional del Ecuador: amarillo, azul y rojo.



Figura 2: Icono del logo del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.
Fuente: Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

1.6.4 Slogan: “Fortalecer la identidad Nacional y la Interculturalidad”.

1.7 Localización y dimensiones

Tiene su sede principal en el edificio situado en las calles Av. Colón E5-34 y Juan León Mera en el sector de la Mariscal, en la ciudad de Quito.

1.8 Estructura organizativa

Posee una estructura organizacional jerárquica ascendente, en donde la máxima autoridad se encuentra en el área del Despacho Ministerial, siendo el Ministro el cual se encarga de controlar que todas y cada una de las actividades que realiza dicha organización se cumplan según los objetivos establecidos.

A su vez, posee dos departamentos de coordinación general, el primero realiza todo lo referente a la planificación y el segundo departamento se encarga de la parte estratégica.

La Dirección de Comunicación Visual del Ministerio, se encuentra bajo la dirección del Despacho Ministerial y se encarga de dirigir, ayudar y coordinar las actividades de la comunicación interna y externa de las distintas subsecretarías que tiene a su cargo.

1.8.1 Organigrama de funcionamiento

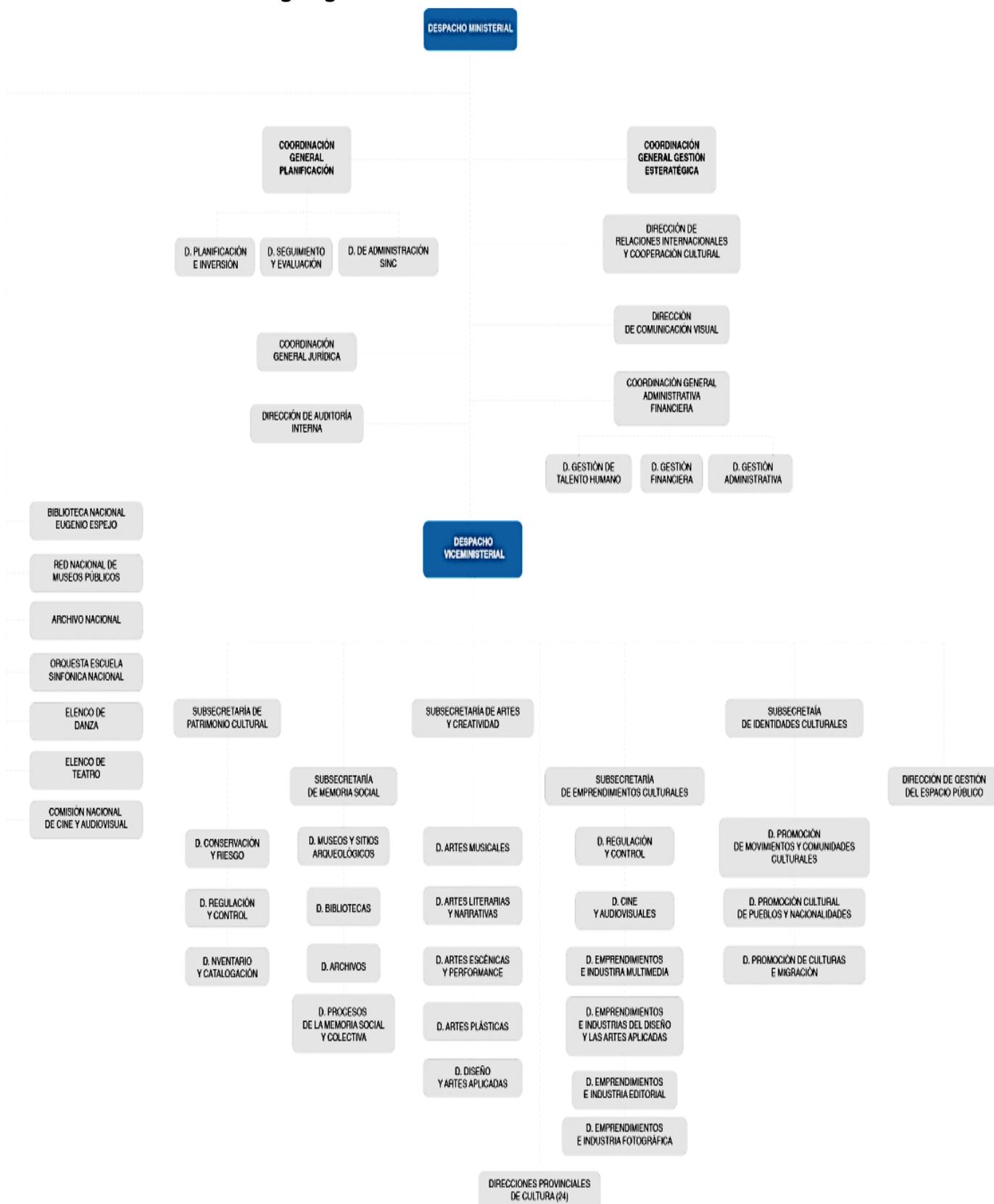


Figura 3: Organigrama Institucional del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador

Fuente: Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

1.9 Instituciones con las que se relaciona

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador como entidad perteneciente al Gobierno Nacional del Ecuador, se relaciona de manera directa con todas las entidades públicas del país:

- Presidencia
- Vicepresidencia
- Secretarías Nacionales
- Secretarías
- Ministerios Coordinadores
- Ministerios
- Sub secretarías
- Municipios
- Instituciones públicas adyacentes
- Fundaciones y Organizaciones Culturales
- Asociaciones barriales y
- Con las instituciones públicas adyacentes referentes a la cultura, los derechos humanos, el arte, la música, el emprendimiento, el patrimonio nacional y la integración de la diversidad cultural étnica.
- Público en general y la ciudadanía del Ecuador como entes que desean participar y aportar en el desarrollo cultural y patrimonial del país.

1.10 Indagar si existe un área de comunicación externa

Tiene un área de comunicación externa dentro del Departamento de Comunicación, la cual se encarga de promover una imagen cultural más comprometida hacia la ciudadanía, alineando y correlacionándose con las políticas de comunicación y los lineamientos de acción de la institución.

Su objetivo final es el de poder llegar a más público y que éste participe de mejor manera para fortalecer la identidad nacional y la diversidad de las expresiones culturales, tanto dentro como fuera del país incentivando el buen vivir.

La autoridad máxima a cargo de esta área es la Directora del Departamento de Comunicación del Ministerio, la cual trabaja conjuntamente con sus asistentes y con los subsecretarios de las distintas subsecretarías que conforman la Institución.

Esta área presenta informes finales cada año en los que luego de ser analizados son aprobados los distintos presupuestos y recursos dependiendo de los requerimientos solicitados.

1.11 Indicar si existe una política de comunicación externa explícita

El Ministerio ha establecido las políticas de la organización para el desarrollo cultural en el Ecuador, las cuales están interconectadas y alineadas con todas y cada una de las diferentes áreas y los departamentos.

La comunicación externa se planifica por medio del análisis permanente, la intervención y construcción de nuevas formas de interacción ciudadana dirigidos por todos los integrantes del departamento de Comunicación de la institución.

La planificación, ejecución y evaluación de la comunicación externa, se realiza en base a las políticas culturales siguiendo los siguientes criterios:

1. Integralidad ciudadana
2. Diversidad intercultural
3. Equidad socio-cultural
4. Participación Social activa
5. Retroalimentación permanente.

Una vez realizado el plan, se lo presenta por escrito en la respectiva reunión con la Directora del Departamento de Comunicación quien será la encargada de analizar cuidadosamente que se cumpla la planificación de acuerdo a las políticas organizacionales, para luego proceder a la reunión establecida con las directivas de todos los departamentos del Ministerio.

1.12 Identificar los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa.

El Departamento de Comunicación del Ministerio utiliza las herramientas tecnológicas de libre acceso como Facebook, twitter, youtube y página web para poder realizar la comunicación externa de una forma más óptima y eficiente debido a la tendencia de las generaciones actuales.

Por medio de estas herramientas, promocionan e informan todas las actividades y la programación cultural que realizan durante todo el año dentro del país.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La comunicación en las organizaciones

Antecedentes.

Si bien el desarrollo de la sociedad humana se remonta desde hace cientos de siglos atrás, la información y documentación sobre la comunicación enfocada a la organización, sólo toma fuerza a partir de la década de los años setenta; en el cual aparece una gran inquietud por profundizar en el estudio de la comunicación y su influencia en las organizaciones lo que conlleva a realizar una investigación sobre este tema.

En este contexto se puede definir que el papel que desempeña la comunicación en la organización se refiere a que “una comunicación adecuada entre similares y distintos niveles jerárquicos de la organización contribuirá a que la misión, estrategias, planes y objetivos de la misma sean conocidos por los elementos dentro de ella” (González & Olivares, 2007, p. 60).

Se debe tener en consideración que muchos de los problemas que se presentan en la organización son ocasionados por la carencia de una comunicación efectiva. Por eso es importante que cada organización que desee tener éxito en el mundo profesional y competitivo, desarrolle una estructura capaz de resolver las barreras y los conflictos internos y externos que se puedan presentar; estableciendo una comunicación organizacional activa.

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 200), el concepto de organización varía de acuerdo al enfoque en que se lo usa pero sin importar su dirección concluyen que es una estructura ordenada en funciones y dividida en áreas concretas. Las organizaciones deberían ser orientadas hacia el campo social con propósitos determinados, metas que cumplir y objetivos generales y específicos que alcanzar, para las organizaciones es muy importante conocer cuáles son dichos objetivos y la dirección que estos deben seguir o podría ser perjudicial para el desarrollo de la misma.

Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de otros sistemas. Dichos sistemas son complejos con elementos que interactúan entre sí, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente (Gómez Delgado & Yosmicel, 2007, p.1).

Estos autores hacen referencia a tomar en cuenta a las siguientes características:

- Una totalidad: cada una de sus partes interactúan entre sí.
- Un propósito definido: lo que se pretende alcanzar de forma específica.
- Un objetivo final: hacia donde se dirige la organización.

Se pueden apreciar dos clases de sistemas:

1. **Sistema abierto.-** Es el conjunto de elementos relacionados entre sí que interactúan dinámicamente con el medio ambiente de forma continua, dependiendo el uno del otro a través de entradas o input y salidas u output para proporcionar información, energía y materia. Consta de cuatro elementos fundamentales:
 - a) **Entradas:** consigue los recursos, materiales y datos necesarios para su alimentación.
 - b) **Procesamiento:** transforma dichas entradas en salidas/resultados.
 - c) **Salidas:** resultado final de la operación del sistema.
 - d) **Retroalimentación:** método de retorno donde es posible revisar los elementos del proceso y sus resultados de forma constante. Puede ser positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, puede ser negativa cuando la salida por ser menor; restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.
2. **Sistema cerrado.-** sistema más bien mecánico y determinista que no presenta mayores cambios con el ambiente y que opera con un pequeño intercambio (entradas y salidas) de materia y energía. Se debe tener en consideración que:

- No existen sistemas totalmente cerrados, ni totalmente abiertos.
- Todo sistema siempre dependerá en alguna medida del ambiente que lo rodea.
- Se puede considerar a la organización que opera con un sistema abierto como antigua.

2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Como menciona (Pérez Gorsotegui, 2007, p. 22), el comportamiento organizativo es aquel que investiga y aplica los conocimientos concernientes al comportamiento de los individuos, grupos y conjunto de personas dentro de la organización. Su objetivo principal es el de examinar, comprender, predecir, modificar y observar cómo afecta dicho comportamiento al rendimiento de la organización. Sus elementos fundamentales son:

- a) Las personas** que conforman la organización.
- b) Los recursos tecnológicos** con los que cuenta la organización.
- c) La estructura jerárquica** establecida dentro de la organización.
- d) El entorno** cambiante que les rodea.

En una organización efectiva, es de suma importancia consolidar el estudio del comportamiento organizativo con la comunicación estratégica ya que permitirá comprender de forma asertiva el desarrollo de las situaciones en cada tarea establecida y poder controlar sus resultados.

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

El enfoque sistémico es una propuesta que aparece en los años sesenta debido a la necesidad de comprender el papel que desempeña el hombre en las nuevas organizaciones. Ha demostrado ser útil en su efectividad relacionando el entorno

de la organización con la relación humanista empresarial al aplicar a los diferentes modelos.

Para Álvarez Nobell (2011), la forma de gestionar las relaciones públicas dependerá del tipo sistémico de organización. Los modelos de relaciones públicas en la organización, son partes esenciales en los sistemas ya que se los considera un puente de relación entre dicha organización y los públicos internos y externos que ésta posee.

Como señalan en su libro (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012, p.55), los profesores James E. Grunig y Todd Hunt, son autores que establecieron los cuatro modelos históricos en relaciones públicas hasta hoy utilizados ampliamente. Se basan en la investigación empírica y poseen dos ejes fundamentales:

1. Sincrónicos – Diacrónicos:

Sincrónicos: persiguen el beneficio de la organización, analizando la opinión a posteriori e imponiendo una visión propia.

Diacrónicos: buscan el mutuo beneficio, afrontando los problemas directamente y abogando por un grado de nivel alto en comunicación basado en el diálogo.

2. Unidireccional – Bidireccional:

Unidireccional: su dirección es de una sola vía, en el que el emisor informa pero no existe una capacidad de respuesta por parte del receptor.

Bidireccional: su dirección es de dos vías, en la cual la dirección de comunicación informa y ordena con un gran interés la opinión que tienen las otras partes.

A partir de estos ejes fundamentales, se desarrollan los siguientes modelos principales en relaciones públicas:

a) Agentes de prensa o publicity.- Modelo tipo unidireccional que realiza la función de propagación de la información hacia los medios de comunicación y los públicos en general a través de la propaganda, desinformación y manipulación. Se emiten informaciones incompletas o distorsionadas,

alejándola de la veracidad ya que lo más importante es la buena imagen de la empresa. En este modelo verificar la fuente de la información no es necesaria.

- b) Información pública.-** Realiza la difusión de información de la organización de manera completa, veraz y de carácter no comercial sin ánimo de persuasión siguiendo los principios periodísticos con el fin de ofrecer datos informativos y respaldados del análisis de contenido para comprobar lo publicado.
- c) Asimétrico bidireccional.-** Muy utilizado hoy en día, tiene una similitud con el modelo de agente de prensa/publicity pero su objetivo es centrarse en la persuasión científica conociendo los intereses, comportamientos, motivaciones, gustos y preferencias del público con el propósito de que éste acepte y respalde el punto de vista de la organización.
- d) Simétrico bidireccional.-** Modelo ideal que procura establecer a los relacionistas públicos como mediadores entre la organización y sus públicos, buscando el equilibrio, apoyo y la comprensión entre ambos. Se utiliza la investigación para conocer como el público percibe a la organización y las consecuencias que tiene ésta sobre ellos.
- e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo.-** Surge de la combinación entre el tercer y cuarto modelo (c-d) agregando el elemento de la persuasión, que se enfoca en destacar un entendimiento entre ambos. Su objetivo es persuadir a sus públicos y no sólo conformarse en relacionarse bien con éstos.

2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.

Según (Matilla & Saéz, 2008, p. 73), el modelo RACE (Research, Action, Communication, Evaluation) es un modelo continuo que fue introducido por John Marston en 1963, en el cual se estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el área de las Relaciones Públicas; estructurándolas en cuatro etapas: Investigación, Acción, Comunicación, Evaluación.

Álvarez Nobell (2014) se inspiró en el proceso clásico del “*Management*” de MBO (Management by Objectives) o Dirección por Objetivos la cual defendía que antes de

comenzar a trabajar debían de definirse los objetivos a alcanzar, dado que la planificación estratégica fomenta las bases de metodología de gestión sistemática y ordenada que permite a las organizaciones el diseño de planes y programas orientados a la obtención de resultados específicos.

Las cuatro etapas del modelo RACE son:

- 1. Investigación.-** Conocida también como Auditoría de Relaciones Públicas, esta etapa analiza y evalúa la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de la organización en un determinado momento.
- 2. Acción.-** Relaciona las opiniones, ideas, criterios y reacciones de los públicos con las políticas y planes o programas de la organización.
- 3. Comunicación.-** Se encarga del diseño y elaboración de la estrategia de comunicación, de la cuantificación de los costos (presupuestos) derivados de la mecánica operativa y de la confección del calendario del plan de acción/ejecución del plan de comunicación (plan anual y plan temático).
- 4. Evaluación.-** Etapa final del modelo que consiste en determinar las técnicas necesarias que se deben emplear para encontrar los desajustes producidos dentro de la organización.

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

Mantilla (2008) manifiesta:

A partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo (p. 159).

Por ello dentro de una organización es fundamental para el comunicador o relacionista público desarrollar los métodos y las técnicas necesarias por medio de un proceso de medición y evaluación efectiva. Es así que Álvarez Nobell (2014) describe las fases en que se compone la función de la evaluación:

- Control y análisis cualitativo.
- Evaluación cuantitativa.

2.2 Medición y evaluación de la comunicación estratégica

En la actualidad, si una organización desea ser líder en su campo deberá innovar constantemente sus herramientas y recursos y enfocar su atención en consolidar un departamento de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas capaz de medir y evaluar periódicamente tanto sus públicos internos como los externos para tener parámetros comparativos que indiquen si están obteniendo los resultados más óptimos o si deberán ajustarlos y mejorarlos.

De esta manera (Álvarez Nobell, 2014, p. 75) expresa: “La medición de la gestión de comunicación consiste en determinar la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados”.

2.3.1 La función de evaluación.

De acuerdo con (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012, p. 198) “la evaluación proporciona la oportunidad de aprender qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal, con una reflexión sobre la actuación pasada y una mirada hacia las mejoras futuras”.

Para este autor conseguir la información necesaria por medio de la evaluación es importante siempre que se establezcan previamente los objetivos apropiados dentro del programa de planificación en comunicación.

2.3.2 Medición y evaluación.

Es muy importante tener un concepto claro sobre la definición de las herramientas de medición y evaluación. Después de una investigación extensa sobre estas definiciones. Álvarez Nobell (2011) explica que en síntesis:

Medición: es el resultado del proceso que consiste en recoger una cantidad o patrón seleccionado y someterlo a comparación con su respectiva unidad, para averiguar cuántas veces dicha cantidad o patrón está contenido en la misma.

Evaluación: es el proceso diseñado para medir, verificar y valorar a un conjunto de información establecido que permita conocer los resultados finales y así reorientar a la posterior toma de decisiones de mejora.

Los profesionales en comunicación y relaciones públicas han logrado tener con éxito un importante avance en lo que respecta a evaluar y medir a la organización y de esta manera informar a sus públicos internos y externos sus objetivos logrados. Actualmente existen varios modelos de evaluación a nivel organizacional, esto supone que constantemente se debe ir adecuándolos conforme se desarrolle el proceso del plan de comunicación estratégica que está vigente.

2.3.3 Métodos de medición y evaluación

Para (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012, p. 205), existen como base tres niveles de medición y evaluación:

- a) **Niveles básicos:** medición de públicos objetivos, impactos y exposiciones mediáticas.
- b) **Niveles intermedios:** requieren técnicas más complejas para medir el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- c) **Niveles Avanzados:** miden los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos por parte del público.

(Álvarez Nobell, 2014, p. 86), entre los principales y más importantes métodos de medición y evaluación se encuentran:

1. Medición de la producción.

Este método ofrece una idea de la productividad del personal o área que se quiere evaluar y consiste en determinar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos,

cartas, etc. Se producen en un periodo establecido. Otro planteamiento consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura de los medios, con estos criterios de evaluación no garantiza que se consigan los objetivos pero si aporta lineamientos tangibles para evaluar el trabajo.

2. Medición de la exposición al mensaje.

Consiste en contabilizar el número de apariciones en la prensa, radio, televisión, esto mide la aceptación en los medios de comunicación. Algunos indicadores pueden ser:

Impacto en los medios de comunicación: se analiza cuantas personas pueden haber sido expuestos al mensaje. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto y las cifras que arrojan ofrecen una estimación de cuantas personas han sido expuestas a un mensaje, pero este método no indica cuantas personas han llegado a leer el mensaje y peor cuantas lo han asimilado.

Visitas en Internet: indica el número de personas a la que han llegado por medio de su página web.

Equivalencia publicitaria: consiste en calcular el valor de la exposición de los mensajes, es decir traducir los artículos de las columnas de periódicos en su equivalente en anuncios, en función del costo de estos.

Seguimiento sistemático: consiste en hacer un seguimiento de la apariciones en los medios de comunicación de una manera sistemática mediante el uso de programas informáticos y bases de datos, las mismas que pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones y definir la penetración del mercado, tipo de publicación, las fuentes, una característica es la retroalimentación continua y regular durante una campaña determinada.

Solicitudes de información y número de teléfono gratuito: esta medida consiste en contar el número de solicitudes de información adicional, incluso se ofrece un número telefónico gratuito.

Costo por persona: se calcula el costo por mil, tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas y dividiéndolo para el costo del programa de publicity.

Asistencia del público: la asistencia del público a un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una publicity y una promoción inadecuada, lo que refleja el poco interés por parte del público incluso cuando la gente sabe de la reunión o acontecimiento, por lo que se debe evaluar de manera objetiva las causas.

3. Medición de impacto.

La medición de impactos por lo puede realizar mediante encuestas, ya que la medición consistiera en saber si el público han recibido los mensajes, les ha llamado la atención, si los han comprendido y si han retenido de alguna manera.

4. Medición de la participación.

Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas, estos estudios denominados benchmark muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y publicity, pueden ser diversas las variables que inciden en el cambio de actitud pero, el análisis estadístico de la varianza puede ayudar a resaltar que parte del cambio es atribuible al esfuerzo en relaciones públicas.

5. Las auditorías.

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. Al nivel macro de la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan en la organización. El nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal, las auditorías evalúan también las producciones comunicacionales como historietas, metáforas, comentarios que la gente hace a sus conversaciones diarias.

Otra dimensión de las auditorías son las recomendaciones encaminadas a promover el mejoramiento en el sistema de comunicaciones de la organización. El procedimiento de auditoría utilizado comúnmente es el cuestionario, pero existen otras técnicas tales como la entrevista y las experiencias de comunicación críticas.

6. Modelos integrales.

a) Modelo Yardstick o regla de la efectividad

Consiste en un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere efectividad en comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de comunicación, y segundo, determina los niveles que se desea de efectividad.

El primero de estos niveles es el básico donde el profesional mide el número de folletos, entrevistas colectivas, noticias de prensa, tiempo de los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros. El segundo nivel es el intermedio es usado para saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario, es decir, si recuerdan los mensajes de los folletos, diarios, páginas de internet, etc. El tercer nivel avanzado, se examinan las evaluaciones más sofisticadas en comunicación y lo que se mide son los resultados y se puede evidenciar cuando provoca cambios de opinión, comportamiento actitudes por parte del público objetivo.

b) Balanced Scorecard o tablero de comandos

Se requiere definir las claves de éxito y estos serán los elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que se las puede agrupar en cuatro perspectivas: la financiera, de los clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje.

El centro del modelo se encuentra en la visión y las estrategias de la organización, desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. Se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: Indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización, metas.

7. Medición en acciones comerciales.

Esta medición se la puede llevar adelante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante una transmisión), siempre la unidad de análisis será la “marca” expuesta reconocible a simple vista por los usuarios, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad, las principales variables del modelo son:

- ✓ Exposición de marca
- ✓ Proporción de pantalla (tamaño)
- ✓ Visibilidad (ubicación)
- ✓ Efectividad de los formatos elegidos
- ✓ Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria)
- ✓ Oportunidad publicitaria

2.3 El Modelo Communication Management Bridge

Según (Álvarez Nobell, 2013, p. 9), manifiesta que “la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización tanto operativos, como directivos”.

Con esto, Álvarez Nobell afirma la importancia para el profesional en comunicación el ser una parte activa que ayude a realizar el enlace entre los objetivos y las metas administrativas con los del área de comunicación estratégica siguiendo un determinado modelo evaluador.

De esta manera el autor Álvarez Nobell (2014), asegura que:

Es así como el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del management, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales (p. 10).

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.

En su investigación (Álvarez Nobell, 2013) encontró que es posible estructurar una propuesta de un modelo que permita la comprensión integral sobre la medición y evaluación en la comunicación estratégica.

El autor explica que:

El modelo se denomina “Communication Management Bridge” en alusión a la naturaleza de vincular (bridge-puente) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos) (Álvarez Nobell, 2014, p. 10).

2.3.2 Fases y actividades del modelo.

Siguiendo su aporte del modelo Communication Management Bridge, (Álvarez Nobell, 2014) lo describe como un modelo integrador que plantea una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases vinculadas para la medición y posterior evaluación: estratégica, táctica y operativa (Ver Figura 4).



Figura 4: Communication Management Bridge Model.

Fuente: Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado.

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.

Primera fase del modelo propuesto por (Álvarez Nobell, 2014) la cual se ejecuta conjuntamente con el equipo directivo de la organización que se encarga de definir las políticas, planificar estratégicamente los planes de acción y los presupuestos que asignará cada área, funciones, proyectos, inversiones y el cumplimiento o aportación al cumplimiento de los objetivos de negocios y organizacionales que decidan emprender.

El protagonista más importante en esta fase es el responsable de la comunicación estratégica, quien se encargará directamente de las actividades de la organización, activos intangibles y cultura, los públicos y sus características, las políticas de comunicación, los objetivos que se cumplirán desde el área de comunicación y la situación y calidad de sus relaciones.

Las tres actividades importantes de esta fase son:

- a) **Alineación con el modelo de Gestión Organizacional.-** Se encarga de definir los indicadores de resultado y las herramientas/dispositivos que emplea el *Management* como son: el perfil de gestión organizacional y los procedimientos organizacionales de control de gestión existentes; estableciendo un diálogo comunicativo relacionándose con los públicos internos.

Cada organización posee un modelo de gestión organizacional establecido con el que el Dircom deberá tener empatía.

- b) **Selección de objetivos organizacionales.-** Determina la elección del conjunto idóneo de objetivos y procedimientos de la organización por medio del cual sea posible crear valor e impacto en la estrategia de su negocio y actividad; procurando contribuir con el programa de comunicación para un período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

La manera de demostrar dicha contribución, es por medio del modelo *Business Results* u *Outflow* (Modelo que demuestra la contribución a la gestión estratégica de curso de las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos).

c) Definición de los objetivos de comunicación.- Define los objetivos específicos del área de comunicación en modo de propuestas tentativas e hipótesis y su relación con las metas que se desea contribuir.

Se dividen en tres tipos de objetivos:

- **Outcomes:** orientados a resultados que modificarán actitudes, comportamientos, emociones y opiniones como efecto de mensajes dirigidos a los diferentes públicos en forma indirecta. Estableciendo un cambio cuantificable a los objetivos de negocio.
- **Outtake:** es la producción de la comunicación y eficacia de las medidas de distribución que indican la eficacia de una campaña de comunicación a largo plazo, conduciendo a la rentabilidad, eficiencia y medidas de productividad.
- **Outputs:** se refieren a los resultados más bajos, inmediatos y aparentes que están vinculados con la medición de los elementos que se generan para realizar programas o campañas de comunicación.

2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición.

De acuerdo con Álvarez Nobell (2014) esta fase consiste en determinar los componentes de la primera fase para diseñar y ejecutar la medición de los consecuentes planes de la comunicación mediante dos actividades necesarias:

- 1) Conceptualizar las variables de interés:** comprensión y precisión de los conceptos puestos en lenguaje común (a través de la creación de un catálogo de definiciones), que posteriormente van a evaluarse (aspectos, atributos y condiciones).
- 2) Dimensiones e indicadores:** permite elaborar los dispositivos, escalas y herramientas que se utilizarán posteriormente en el proceso de la medición, definiendo los términos de cada variable de gestión y evaluación con el propósito de disminuir los niveles de abstracción y así determinar el aporte que se ha evaluado.

2.3.5 Fase operativa: medición.

Finalmente Álvarez Nobell (2014), explica que la última fase del modelo inicial que se encarga de ensamblar la acción de comunicación (indicadores de cumplimiento de objetivos) con los dispositivos que se utilizarán para medir; realizando las actividades y acciones de medición en función de los objetivos establecidos y de las variables señaladas a ser gestionadas y evaluadas.

Para el autor es imperativo que funcione de manera ininterrumpida, integrada a la gestión de comunicación viabilizando la obtención de datos y resultados de manera constante para poder aplicar periódicamente las respectivas evaluaciones formativas y corregir los fallos en los *outputs*; mejorando el rendimiento de los niveles de los objetivos a evaluar.

Esta fase procede, entonces a:

1. Establecer los niveles y dispositivos de medición: por medio de diseños minuciosos para la medición en cuanto a la elección de unidades de análisis y de muestras, como para la creación o configuración de las herramientas para el trabajo de campo; en donde sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y determinar progresos o desvíos:

- El punto de partida será en la etapa de investigación (diagnósticos y auditorías) en donde se defina el estado actual del cumplimiento de objetivos trazados en sus variables e indicadores. Pueden implantarse o emplearse escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas.
- Se definirá cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan, delimitando los alcances (gaps) señalados en dimensiones cuantificables o en variaciones descriptivas.
- Determinación y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto empleando diversos métodos existentes, clasificados en función de las ventajas, desventajas y aportaciones que pueden establecer exposición, impacto, participación, auditoría, redes sociales, integrales, etc.

- Fijar los protocolos y procedimientos de aplicación de dispositivos y herramientas de medición, teniendo en consideración: la muestra, tipos de acciones al que van vinculados, plazos y demás particularidades.

2. Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices: facilitan sintetizar para una mejor interpretación de los resultados obtenidos por medio de los datos que han sido medidos.

El cuadro de mando es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información necesaria para la toma de decisiones. Simplifica e integra a los indicadores que se configuran a partir de los objetivos e indicadores definidos, estados iniciales, gaps y escalas.

Los índices son indicadores complejos que pretenden simplificar un conjunto de datos en una medida común. Se los obtienen por medio de la integración de información diversa y son imprescindibles para resumir los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

3. Diseñar los reportes y presentaciones: permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro útil de ellos. Son elementos clave del proceso de evaluación de tipo sumativa.

Los resultados finales deben ser seleccionados en función de cada público/cliente a quienes se deba reportar; el lenguaje, formatos y estilos de la presentación deberán guardar coherencia directa con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de la comunicación y los procesos de medición.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La obtención de la información necesaria se la realiza por medio de un diseño de investigación, aplicando una combinación metodológica de tipo cualitativa que incluya el análisis documental, la entrevista semi estructurada y la observación directa.

3.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con Álvarez Nobell (2014), el diseño propuesto se desarrolla para realizar un estudio tanto de caso como de tipo exploratorio descriptivo, que se enfoca en el estado en que se encuentra la gestión de comunicación en la organización.

Este diseño de investigación que se empleó, contiene dos partes importantes: los objetivos propuestos y las variables de estudio (comunicación, planificación estratégica, objetivos organizacionales y evaluación). Estas variables se las analizó aplicando el modelo de evaluación elegido por el autor denominado Communication Management Bridge, el cual procura evaluar el impacto de las acciones de comunicación dentro de la planificación estratégica en los objetivos generales de la organización.

3.2 Variables de estudio

Las variables que se utilizaron se realizaron en función de los objetivos propuestos y comprenden:

- 1. Objetivos organizacionales:** modelo de gestión y objetivos de negocio.
- 2. Gestión de comunicación:** acciones de comunicación.
- 3. Planificación estratégica:** diagnóstico, acción, comunicación y evaluación.

3.3 Unidades de análisis y temporalidad

El objetivo fue el de realizar un acercamiento con los responsables máximos del área de comunicación de la organización y analizar el desarrollo y ejecución del programa de comunicación estratégica que desarrolló durante el año 2013 por medio del uso de las tres variables del modelo Communication Management Bridge (estratégica, táctica y operativa).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron técnicas y herramientas capaces de recoger la mayor cantidad de información necesaria para tener el conocimiento requerido de las estrategias de comunicación aplicadas al programa seleccionado.

Para este fin se implementaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- a) **Análisis documental:** de acuerdo con Álvarez Nobell (2014), se hace una recopilación de información vinculada a la gestión de la organización para unificar su contenido y poder identificar el nivel de uso de la planificación estratégica de comunicación del programa seleccionado.

- b) **Entrevista semi estructurada:** es “cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales” (M.R. & García Galera, 2005, p.117), se la realiza a través de un banco de preguntas que servirán para analizar la contribución y participación de las acciones de la comunicación estratégica al programa seleccionado, por medio de la aplicación del modelo de medición y evaluación; y así poder establecer la existencia de la relación entre los objetivos generales de la organización con la planificación estratégica del área de comunicación.

Estas preguntas están divididas en tres grupos siguiendo el modelo seleccionado, dentro de las siguientes tres fases:

a. Fase Estratégica:

- El modelo de Gestión Organizacional.
- Los objetivos organizacionales.
- Los objetivos de comunicación.

Tabla 1: Fase Estratégica del modelo de Evaluación Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<p>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).</p>	<p>¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión valores?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?</p> <p>¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</p> <p>¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?</p>
		<p>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos.</p>	<p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?</p> <p>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?</p>
	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	<p>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)</p>	<p>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p> <p>¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</p>
		Indicadores de resultado	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para

		establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)	establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)		¿Cuáles son los objetivos de comunicación? ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización? ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?
	Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)		Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento? ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Fuente: Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado 2014.

b. Fase Táctica:

- Las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.
- Las dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

Tabla 2: Fase Táctica del modelo de Evaluación Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definición de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos? ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones,	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el

	MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO	indicadores e ítems observables.	cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?
--	------------------------------	----------------------------------	--

Fuente: Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado 2014.

c. Fase Operativa:

- Los niveles y dispositivos de medición.
- El tratamiento de los resultados.
- Los reportes e informes.

Tabla 3: Fase Operativa del modelo de Evaluación Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.).	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones? ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar? ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.).	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas? ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
		Determinación de los protocolos y procedimientos de	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

		aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ELABORACIÓN DE ÍNDICES		Análisis de datos (Tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES		Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas? ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos).	¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Fuente: Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado 2014.

- c) Observación:** se utilizó la técnica de observación directa no participante la misma que permite recolectar información entrando en contacto con el caso de estudio, manteniéndose al margen del mismo y pretendiendo obtener la mayor objetividad y veracidad posible en el momento de conseguir la información necesaria.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para este trabajo de investigación se seleccionó conjuntamente con el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador el programa de comunicación externa la VI Feria Internacional del Libro Quito 2013, por ser considerado uno de los más significativos para la Institución y al cual se pudo aplicar tanto el diseño de la investigación y el modelo de medición y evaluación “Communication Management Bridge” explicado en los capítulos anteriores.

4.1 Introducción

La VI Feria internacional de Libro Quito 2013 es una actividad anual impulsada, organizada y dirigida por el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, la cual aporta un lugar en donde se puede interactuar y participar con nuestra identidad nacional por medio de la lectura.

El objetivo general de estrategia de campaña en esta feria es el de fomentar y motivar a la ciudadanía y público general a la lectura; a través de diferentes actividades artísticas, académicas e interculturales en las que participan escritores, lectores y artistas invitados.

La VI Feria internacional de Libro Quito 2013 se centró en el “Encuentro de Fronteras” que buscó a los escritores de habla hispana de la segunda mitad del siglo XX y la primera década del siglo XXI convocando a más de 25 autores internacionales y más de 60 expositores nacionales. Ver ANEXO 1.

En la programación de la agenda de la Feria, se establecieron tres divisiones importantes:

- a. Promociones de libros ecuatorianos.
- b. Pabellón internacional.
- c. Actividades académicas y gubernamentales.

Dentro de cada división se desarrolló una gran variedad de actividades enfocadas al público:

- Charlas
- Conversatorios
- Foros

- Cine
- Talleres
- Paneles
- Homenajes
- Agenda infantil
- Conferencias
- Eventos culturales
- Rondas de negocios
- Presentaciones de libros
- Jornadas profesionales
- Encuentros de poesías.

4.2 Aplicación del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica “Communication Management Bridge”

CASO: Programa “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013”.

FUENTES:

- **Página web del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador:**
<http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/>
- **Entrevista semi estructurada del representante máximo del Departamento de Comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador:** Dra. Verónica Arellano. Directora Encargada. Ver ANEXO 2.

4.3 Informe escrito.

4.3.1 Fase Estratégica.

4.3.1.1 Modelo de gestión organizacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

El Ministerio tiene como principal actividad el coordinar y fomentar la participación de la ciudadanía en las actividades e industrias culturales del Ecuador, afirmando el reconocimiento de la pluralidad étnico-cultural.

Su misión, visión y valores están en concordancia con los objetivos generales del Ministerio en cuanto a fortalecer y mejorar el nivel cultural a través de la identidad nacional y la interculturalidad ecuatoriana.

Cuenta con una estructura organizacional acorde a su naturaleza como toda Institución Pública en el Ecuador, la misma que es jerárquica vertical sobre la base de principios de gestión, políticas culturales y desarrollo social de calidad distribuido en sus diferentes áreas y departamentos. En el Departamento de Comunicación la máxima autoridad es la Directora de Comunicación.

La gestión de la comunicación organizacional se encuentra vinculada directamente con los cuatro ejes estratégicos del Ministerio: la descolonización, los Derechos culturales, los emprendimientos culturales y la nueva identidad ecuatoriana contemporánea, sirviendo de apoyo conjuntamente con las diferentes subsecretarías para el desarrollo de los mismos.

4.3.1.2 Objetivos organizacionales.

El Ministerio establece un modelo de gestión participativo que contribuya al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos como Institución rectora de la política cultural, dentro del marco de los lineamientos establecidos por la Constitución de la República del Ecuador en el proceso de Reforma Democrática del Estado; que permitan aplicar las facultades y competencias que le corresponden bajo los principios de desconcentración, servicios públicos de calidad y rendición de cuentas.

De esta manera, la gestión de comunicación dentro de la Institución está relacionada directamente con sus objetivos organizacionales:

1. Promover y difundir la creación, producción, acceso y disfrute de bienes y servicios culturales, a la memoria social y el patrimonio cultural, protegiendo la diversidad de las expresiones culturales, el estudio y generación de nuevos públicos.
2. Promover y fortalecer las industrias culturales para articular la cultura con la economía.

3. Impulsar prácticas culturales que posibiliten nuevas relaciones del ser humano con la naturaleza para alcanzar el buen vivir.

Los Indicadores de Resultado establecidos para los objetivos organizacionales son:

1. Superar el número de asistencia de los participantes nacionales e internacionales en la “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013”.
2. Medir y evaluar la aceptación de promocionar dicha Feria por medio de las redes sociales: Facebook y página web del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

4.3.1.3 Objetivos del Área de Comunicación.

Los objetivos de comunicación establecidos para el programa “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013” están en correlación con los objetivos estratégicos del área de comunicación del Ministerio, este programa exitoso se desarrolla dentro de la Subsecretaría Técnica de Emprendimientos Culturales del Ministerio.

El objetivo de comunicación en este programa fue el garantizar el acceso libre a la cultura, estableciendo la estrategia de utilizar las tecnologías de la información a través de las redes sociales como Facebook y página web para poder difundir su contenido, los artistas invitados y la intervención ciudadana; motivando de esta manera para que se incremente el número de asistencia y participación en la Feria teniendo como referencia la “V Feria Internacional del Libro Quito 2012”.

El objetivo de producción que verifica el cumplimiento de las estrategias de comunicación en este programa es el de mejorar en cada feria, el número de asistencia de la ciudadanía para que se integren a la lectura.

4.3.2 Fase Táctica.

4.3.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

1. Participación y acogida a la Feria de la ciudadanía, los medios y los artistas invitados.
2. La retroalimentación de las publicaciones que hacen los medios de comunicación y la opinión ciudadana por medio de las redes sociales.
3. La preferencia al momento de elegir los géneros.

4.3.2.2 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.

Tabla 4: Dimensiones e indicadores evaluados en la VI Feria Internacional del Libro Quito 2013.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
PARTICIPACIÓN	Ciudadanía	Expectativas de superar en número de asistencia a la Feria actual	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva • Negativa
	Medios de Comunicación	Repercusión del evento	<ul style="list-style-type: none"> • 1 semana • 4 semanas
	Artistas invitados	Satisfacción con el servicio y la organización del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Malo
RETROALIMENTACIÓN	Redes Sociales	Incremento en la página de Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo • Negativo
PREFERENCIA LITERARIA	Demanda de géneros	Participación activa dentro de la Feria	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos • Adolescentes • Niños

Fuente: Departamento de Comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

4.3.3 Fase Operativa.

4.3.3.1 Niveles y dispositivos de medición.

Cada programa que realiza el Ministerio tiene una reunión inicial en la cual se aprueba el plan estratégico de comunicación y los niveles y dispositivos de medición que se van a utilizar.

Las herramientas a emplear para la medición del programa “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013”:

- Redes sociales: seguimiento de la participación en página de Facebook y la página web del Ministerio.

- Observación participante: registro del incremento en el número de visitantes a la Feria y sus preferencias en géneros literarios.

4.3.3.2 Tratamiento de resultados.

Los datos obtenidos en la “VI Feria Internacional del Libro Quito 2013”, fueron procesados y unificados por el grupo encargado para un posterior análisis final por medio de los resultados arrojados en las redes sociales, la asistencia a la Feria y la información de la empresa externa que contrataron la cual tuvo por objetivo determinar las preferencias de géneros literarios de acuerdo al rango de edad de las personas que asistieron.

Una vez que la Feria concluye, se los presenta en forma escrita durante la reunión de la Subsecretaría Técnica de Emprendimientos Culturales del Ministerio.

4.3.3.3 Reportes e informes.

La subsecretaria de la Subsecretaría Técnica de Emprendimientos Culturales, tiene una reunión final con la máxima autoridad del Departamento de Comunicación del Ministerio en la cual presenta un informe detallado de los resultados finales de las estrategias de comunicación que emplearon para la Feria.

Los logros obtenidos se los procesa en porcentajes comparándolos con los logros obtenidos de la Feria del anterior año.

Y las conclusiones y recomendaciones respectivas a tener en cuenta para la siguiente Feria el próximo año, se las enumera en observaciones puntuales.

El informe final es presentado por la Directora del Departamento de Comunicación a la máxima autoridad de la Institución, el Ministro de Cultura y Patrimonio del Ecuador para su constancia de que la Feria ha tenido un éxito.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Fase Estratégica.

En esta fase se realizó el análisis de la estructura organizacional del Ministerio su perfil Institucional, políticas y procedimientos organizacionales.

Tabla 5: Fase Estratégica: análisis modelo de Gestión Organizacional.

Fase Estratégica	Fuente	Dispositivos de control	Protocolos y procedimientos de aplicación
Determinación del Modelo de Gestión Organizacional	Directora del área de Comunicación	Se detalla las características del perfil de la Institución, procedimientos organizacionales y ejes estratégicos para alinearse con el área de comunicación.	Se establece la aplicación directa del perfil de la Institución, procedimientos de control organizacionales y modelo jerárquico de forma correlacionada entre los diferentes departamentos y áreas de la misma.
	Observación documental	En la página web oficial de la Institución y en la documentación correspondiente, se puede observar de forma detallada el modelo de gestión de la organización.	La gestión de comunicación sigue rigurosamente los procedimientos organizacionales de control de gestión en cada estrategia de comunicación que manejan.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Interpretación de resultados:

Se puede determinar que dentro de la Institución, el modelo de gestión organizacional está relacionado directamente con todos los departamentos y áreas respectivas. El Departamento de Talento Humano realiza semestralmente procedimientos organizacionales de gestión de control, lo que permite evaluar constantemente el desempeño de la directiva de cada área.

Análisis de resultados de los objetivos organizacionales y su contribución a la gestión estratégica de la Institución.

Tabla 6: Fase Estratégica: análisis de selección de Objetivos Organizacionales.

Fase Estratégica	Fuente	Dispositivos de control e indicadores	Protocolos y procedimientos de aplicación
Selección de Objetivos Organizacionales	Directora del área de Comunicación	Se ha elaborado un plan estratégico organizacional, el mismo que aplica el Departamento de Comunicación.	En el Departamento de Comunicación si se observa el uso del plan estratégico.
	Observación documental	Se establecieron indicadores de resultado que midan el nivel de aceptación de la ciudadanía en todos los programas que desarrolla la Institución.	Se puede verificar que mediante las redes sociales, la ciudadanía participa activamente apoyando los diversos programas.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Interpretación de resultados:

La cultura organizacional de la Institución se encarga de trabajar en conjunto con todas las áreas y departamentos dentro de la misma. Esto determina que tanto los objetivos y ejes estratégicos de la organización, su política interna, la gestión de comunicación y su perfil institucional están alineados para que cada funcionario los ejecute en su labor cotidiana.

En la siguiente parte se elaboró el análisis de resultado de la definición entre los objetivos organizacionales y los objetivos específicos del área de Comunicación.

Tabla 7: Fase Estratégica: definición de los objetivos de comunicación.

Fase Estratégica	Fuente	Objetivos de Resultado previstos para la acción de comunicación	Protocolos y procedimientos de aplicación
Definición de los Objetivos de Comunicación	Directora del área de Comunicación	Se determinan los objetivos de comunicación basados en los objetivos de la organización.	Se realiza la aplicación de los objetivos de comunicación en cada proceso de campañas y estrategias de comunicación externa.
	Observación documental	Dentro del documento del Plan Estratégico de la Revolución Cultural del Ministerio, se puede observar los objetivos de comunicación que siguen el modelo de los objetivos de la Institución.	Se aplica de manera correlacionada los objetivos de comunicación y los objetivos de la Institución, en todas las estrategias de campaña. Se han definido los objetivos de resultado.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Interpretación de resultados:

El área de Comunicación desarrolla los objetivos de comunicación basándose en los objetivos organizacionales. Las estrategias de comunicación para las campañas son diseñadas definiendo previamente los objetivos de resultado y los objetivos que verifican constantemente su cumplimiento.

5.2 Fase Táctica

Para la fase táctica se efectuó el análisis de resultados sobre las variables de interés a evaluar de la comunicación estratégica.

Tabla 8: Fase Táctica: variables de interés a evaluar.

Fase Táctica	Fuente	Variables previstas en los objetivos que se van a evaluar	Protocolos y procedimientos de aplicación
Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Directora del área de Comunicación	Se determinan las variables propuestas en la estrategia de comunicación.	Existe claridad en la aplicación de las variables establecidas para la campaña señalada.
	Observación documental	Se diseña un nivel de medición para las variables seleccionadas con el propósito de obtener un resultado final al momento de culminar la campaña.	Se establece el indicador a evaluar sobre el resultado de la campaña. Su éxito se centra en el nivel de participación.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Interpretación de resultados:

El Departamento de Comunicación determina previamente las variables a evaluar dentro de las campañas que desarrollan, su medición final permitió analizar el éxito basándose en el nivel de participación de la ciudadanía.

5.3 Fase Operativa

Y en la fase operativa se elaboró el análisis de resultados de los progresos respecto al caso de estudio, su diseño y dispositivos con que éstos se miden.

Tabla 9: Fase Operativa: niveles y dispositivos de medición.

Fase Operativa	Fuente	Dispositivos de medición	Protocolos y procedimientos de aplicación
<p align="center">Establecer los niveles y dispositivos de medición</p>	<p align="center">Directora del área de Comunicación</p>	<p>Se generan los dispositivos de medición para evaluar las variables utilizadas.</p>	<p>Se interpretan los datos obtenidos representados en un sólo objetivo Institucional: mayor nivel de participación en la campaña ejecutada.</p> <p>No se establece correctamente el análisis de medición y evaluación de comunicación estratégica.</p>
	<p align="center">Observación documental</p>	<p>Se diseña en el plan estratégico de la campaña, los dispositivos de medición.</p>	<p>En el documento final del análisis de la campaña, se presenta el resultado de la aplicación de los procedimientos de medición.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 Interpretación de resultados:

Se puede observar que el Departamento de Comunicación de la Institución, realiza un seguimiento constante para asegurar que la estrategia de campaña siga el desarrollo establecido y pueda medir y evaluar el resultado de participación durante su ejecución.

No existe análisis de datos de tabulación, el área de comunicación dentro de la organización tiene por único objetivo elaborar campañas exitosas en las cuales el nivel de aceptación y participación vaya en aumento cada año.

Dentro de las funciones del área de comunicación, no está establecida la función de medir y evaluar la comunicación estratégica.

Se analiza los logros finales y la presentación de los datos obtenidos mediante los reportes e informes a las autoridades máximas de la Institución.

Tabla 10: Fase Operativa: reportes e informes.

Fase Operativa	Fuente	Desarrollo de reportes e informes	Protocolos y procedimientos de aplicación
Diseñar los reportes e informes	Directora del área de Comunicación	Se convoca a una reunión final con los responsables de la campaña desarrollada	Se analizan los datos finales, obtenidos al concluir la campaña
	Observación documental	Se presenta un informe final evaluando el nivel participativo en la campaña.	En el informe final se aprecia la recolección de información referente al incremento porcentual en el nivel de participación durante el desarrollo de la campaña.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Interpretación de resultados:

Se observa que el objetivo de la presentación de los informes finales de la campaña ejecutada para la institución tiene como propósito analizar un único punto clave: incrementar el nivel de participantes en la campaña cada año.

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto de investigación, se puede concluir que la comunicación es un área muy importante para el crecimiento y el desarrollo de todos los departamentos dentro de una organización; ya que sin una correcta comunicación no es posible mantener una participación activa entre los miembros de dicha organización.

1. En base a la entrevista realizada, la documentación obtenida y la observación, la gestión de la comunicación es uno de los principales ejes estratégicos dentro del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.
2. Existe una política organizacional clara que es acatada por todos los funcionarios de la Institución.
3. El plan estratégico de comunicación está relacionado directamente con los lineamientos de acción de la Institución.
4. Las estrategias de campañas tienen el propósito final de crear una mejor atmosfera participativa e incentivar la cultura en los ciudadanos y visitantes.
5. La medición y evaluación continua en comunicación estratégica aún es un tema desconocido para el Departamento de Comunicación de las Instituciones Públicas, no tienen métodos de medición establecidos sólo se limitan a realizar informes finales sobre el desarrollo de las campañas y programas ejecutados.

6.2 Recomendaciones

Del análisis realizado en este proyecto, quedan las siguientes recomendaciones:

1. Se propone incorporar un adecuado modelo de gestión de medición y evaluación en comunicación estratégica para que se vincule dentro de la Institución a cada nivel y área respectiva de una manera óptima y retroalimentada.

2. Se debe fortalecer la comunicación interna entre las sub secretarías para mejorar el flujo de la comunicación y agilizar procesos.
3. Se sugiere incrementar los objetivos estratégicos dentro de las campañas y programas de la Institución para que exista un registro de mejor calidad en el incremento de participación a dichos eventos.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Textual

Álvarez Nobell, A. (2014). Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica. *Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Loja, Loja, Ecuador.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humanos de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

González, M., & Olivares, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

M.R., B. C., & García Galera, M. (2005). *Investigar en Comunicación*. México D.F.: McGrawhill.

Matilla, K., & Saéz, A. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Pérez Gorsotegui, E. (2007). *Comportamiento Organizativo*. Madrid: Editorial CERA.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Bibliografía Digital

Álvarez Nobell, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Recuperado el 15 de junio del 2014, de la página electrónica de Universidad de La Laguna: http://www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf

Álvarez Nobell, A. (2014, junio 20). Medición y Evaluación en Comunicación. *Revista Científica de Comunicación y Educación Comunicar*. Recuperado de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Gómez Delgado, O., & Yosmicel, M. L. (10 de 12 de 2007). *La organización como sistema*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/la-organizacion-como-sistema.htm>

Fuentes Electrónicas

Página Web oficial del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador:
<http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/>

Documentos publicados en la página web oficial del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador:

Charvet, E. (2012). *Estatuto Orgánico por procesos MCYP*. Recuperado agosto 19, 2014, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/organico-procesos.pdf>

Políticas para una Revolución Cultural. (n.f.). Recuperado el 22 de agosto, 2014, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/04/Revolucion-Cultural-2011-Folleto.pdf>

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico MCYP 2014. (n.f.). Recuperado el 22 de agosto, 2014, de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-2014.pdf>

Plan Nacional de Cultura del Ecuador: Un camino hacia la revolución ciudadana desde la cultura 2007-2017. (n.f.). Recuperado el 25 de agosto, 2014, de <http://oegpc.flacsoandes.org/sites/default/files/Plan%20Nacional%20de%20Cultura%20del%20Ecuador%2021-11-07.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Agenda VI Feria Internacional del Libro Quito 2013.



Ministerio
de Cultura
y Patrimonio



Feria Internacional
del Libro Quito 2013
Centro de Eventos Bicentenario
Encuentro de fronteras

22 NOV - 1 DIC
ENTRADA GRATUITA A TODOS LOS EVENTOS

Escritores nacionales e internacionales - Presentaciones de libros
Pabellón infantil - Conversatorios - FLAI Barrio - Talleres
Eventos culturales - Concursos - Cine

COLOMBIA: miles de voces
INVITADO DE HONOR **FILQUITO 2013**





Ministerio
de **Cultura**
y **Patrimonio**



Feria Internacional
del Libro Quito 2013
Centro de Eventos Bicentenario

22 NOV - 1 DIC

Este año la Feria Internacional del Libro (FIL) Quito 2013, se tomará por primera vez el Centro de Eventos Bicentenario, del 22 de noviembre al 1 de diciembre. El ex aeropuerto se convertirá en una zona de lectura de más de 125 hectáreas, donde se espera al menos 150 000 visitantes.

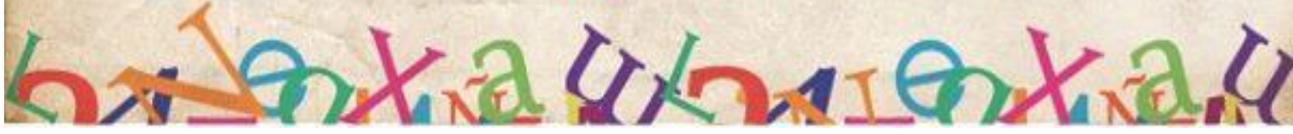
Colombia será el país invitado de honor. En conversaciones con el Ministerio de Cultura de ese país y la Cancillería del Ecuador, se acordó desarrollar una serie de experiencias interactivas. Experiencias que van desde el contacto con autores consagrados como Piedad Bonnet y Omar Ospina, al desarrollo de talleres y foros para escritores jóvenes.

En el espacio previsto para de la delegación colombiana se organizarán presentaciones, muestras de gastronomía, teatro, cine, ilustración y fotografía, entre otras. En total serán casi 15 delegados colombianos, los que compartirán sus conocimientos en territorio nacional.

De otro lado, el público podrá comprar libros diversos de más de 61 editoriales y disfrutar del pabellón infantil. Habrá, también, una zona para el disfrute de la exposición "Dinosaurios". Sí, no solo será posible leer sobre ellos, sino también verlos. A este se sumará talleres sobre ilustración y de lectura de cuentos.

Otro de los puntos interesantes es la Feria del Libro al Barrio, una iniciativa que llevará a escritores y artistas a sectores periféricos de la ciudad.

COLOMBIA: miles de voces
INVITADO DE HONOR FILQUITO 2013



LA FIL QUITO 2013

Ecuador presenta la VI Feria Internacional del Libro, FIL QUITO 2013, actividad organizada por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, que busca promover la lectura en espacios públicos y ciudadanos.

Este encuentro de escritores, editores, bibliotecarios, distribuidores, agentes literarios y artistas, convoca a más de 150 mil lectores curiosos de la literatura del país y del mundo.

Las relaciones de cooperación nacionales, bilaterales y multilaterales se fortalecen en este escenario de forma pluricultural y multiétnica.

Esta agenda nacional e internacional, integra una variada programación de actividades académicas y culturales que dan vida al encuentro.

La fiesta de la cultura, FIL QUITO 2013, es un escenario inclusivo para los amantes de la literatura.

Encuentro de fronteras

La FIL QUITO 2013, a través de este concepto, busca reconocer, de manera especial, las fronteras delineadas magistralmente por los escritores de habla hispana de la segunda mitad del siglo XX y la primera década del XXI, desde los autores del "Boom", hasta aquellos que constituyen el nuevo canon latinoamericano.

Las fronteras son puntos de encuentro más que de divergencia. Los libros y la literatura nos hacen, por tanto, caminar ese fascinante sendero de la mano de la imaginación.

Viernes 22 NOV

Inauguración

Centro de Eventos Bicentenario

Sala 1
19h00

Acto de Inauguración
Ecuador y Colombia

Escenario
Exterior
21h00

Concierto GRUPO BAHÍA
Ganador del Festival de Música
del Pacífico Petronio Álvarez
Colombia

Percusionando
Cuba

Taribo
Ecuador

		Charlas	Conversatorios
Foros	Paneles	Conferencias	Presentaciones de libros
Cine	Homenajes	Eventos Culturales	Jornadas Profesionales
Talleres	Apuntes Interfil	Rondas de Negocios	Proclamas de poesía

F Feria del Libro de Quito

*Algunos de los eventos pueden ser sujetos de cambio



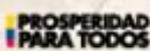
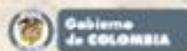
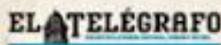
Ministerio
de Cultura
y Patrimonio



Feria Internacional del Libro Quito 2013

Centro de Eventos Bicentenario

CON EL APOYO DE:



ANEXO 2: Reporte de entrevista semi estructurada a la Directora encargada Verónica Arellano, Departamento de Comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.

Fecha: 12/08/2014.

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

El Ministerio de Cultura básicamente, tiene por actividad es el apoyo cultural hacia el sector cultural y desde el año anterior se incluyó el área de patrimonio cultural, se fusionaron las entidades Ministerio Coordinador de Patrimonio con el Ministerio de Cultura.

Nuestra Misión y Visión en comunicación es dar a conocer a toda la ciudadanía el trabajo que hace el Ministerio de Cultura y Patrimonio en cuanto a la cultura y el patrimonio del Ecuador; auspicios y apoyo del Estado Ecuatoriano hacia la ciudadanía.

1.2. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?

Tiene un modelo jerárquico como toda institución pública.

1.3. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

1.4.

Sí, claro que ocupa un eje estratégico en la gestión de comunicación. El área de comunicación dentro del Ministerio de Cultura y Patrimonio, funciona como un departamento apoyo que trabaja con y para todas las subsecretarías y direcciones que conforman el Ministerio.

1.5. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

El responsable máximo del área de comunicación en el Ministerio de Cultura y Patrimonio es la Directora de Comunicación y tiene una posición directiva.

1.6. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Si, existen procedimientos organizacionales de control de gestión todo el tiempo. Todo esto sale de talento humano, todo el tiempo ellos están haciendo evaluaciones de las responsabilidades de cada dirección y sub secretarías.

Estos procedimientos se los realizan semestralmente y están dirigidos a las cabezas de cada área: Directores, Sub secretarios y al personal bajo sus cargos.

1.7. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

Si, están sometidas también a estos procedimientos organizacionales.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2.1. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Si, se tienen en cuenta.

2.2. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Si, totalmente. Se trabaja todo en paralelo, se tiene un equilibrio.

2.3. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

Si, existe. El plan estratégico de comunicación siempre va de la mano con todo y aparte este plan está autorizado por la cabeza del despacho, por el Ministro de Cultura y Patrimonio. Todo va en un solo lineamiento.

En el 2012 se tuvo un estatuto como Plan de Comunicación, se va a hacer un cambio para actualizar.

2.4. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

Sí, todo lo que sale del Departamento de Comunicación tiene que estar en relación directa con la Institución. En general, la misión que tiene el Ministerio de Cultura y Patrimonio y por la cual trabaja con la ciudadanía y el Estado es lo mismo que tiene que estar reflejado en el plan de comunicación.

Se realizan una vez al mes reuniones con el jerárquico superior que son Ministro, Directores y Sub secretarias; para poder planificar lo que se necesita desarrollar en un futuro corto y mediano, que todos tengan la misma información para que se pueda trabajar bajo un mismo concepto.

2.5. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Sí, claro que si. Porque cuando te pones un objetivo tiene que ser medible. Desde que te planteas un objetivo de la estrategia de comunicación ya se sabe de qué manera se va a poder realizar y si funciona o no.

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa XXX?

Era básicamente, tenemos una Fanpage en Facebook que fue nuestro objetivo principal y fue el de ganar el mayor número de seguidores y fans de la página. El objetivo ahí era el de ir alimentando, de compartir en los perfiles del mismo Facebook y esto incluía a los mismos funcionarios del Ministerio de Cultura y Patrimonio su participación en este objetivo.

Así se incrementó el número de fans en la página de Facebook del Ministerio y se lo pudo medir por medio del número de personas que asistieron en la Feria Internacional del Libro 2013, el cuál fue en mayor aumento a la del año 2012.

Así que nos dimos cuenta que sí funcionó todo lo que fue la estrategia de las redes sociales y la página web. En este evento y en todos los demás eventos que maneja el Ministerio.

Esto se dio porque se incluyeron todo lo que son gestores culturales los cuales tienen gran cantidad de seguidores en sus cuentas en Facebook y twitter; y se pudo abarcar a mucha gente.

El twitter del Ministerio de Cultura y Patrimonio conjuntamente con el Ministerio del Deporte, está considerado como una de las cuentas que tiene más seguidores dentro de las demás instituciones públicas del Estado.

3.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

El área de comunicación dentro del Ministerio de Cultura y Patrimonio ya ha estado establecida desde hace un buen tiempo, y se han planteado los objetivos de la comunicación conforme los han necesitado y se han ido modificando de acuerdo a las necesidades de la institución.

3.3. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

Sí, como Ministerio de Cultura y Patrimonio tiene como objetivo que la cultura sea de acceso para toda la ciudadanía y esto también es parte de las políticas culturales, que tengan acceso libre y gratuito a la mayor cantidad.

Uno de los objetivos comunicacionales en la Feria Internacional del Libro 2013 era que la gente tenga conocimiento de que había esta feria, el cronograma organizado, los invitados que participaron.

- 3.4. El programa la Feria Internacional del Libro 2013, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Los objetivos que verifican su cumplimiento son por medio de la medición de la acogida y asistencia de la gente a dicha feria y en la participación de las redes sociales en donde se la había impulsado previamente.

Se la mide por el número de participantes, de asistencia y de acogida en las redes sociales.

- 3.5. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Sí. Se trabaja conjuntamente con el área de la Sub secretaría de Emprendimientos Culturales, la cual plantea los objetivos técnicos que son aprobados posteriormente por el Departamento de Comunicación.

B. FASE TÁCTICA

4. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- 4.1. ¿El programa Feria Internacional del libro 2014 ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ej: *Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional.*

Sí, han sido determinadas a partir de las variables propuestas desde un inicio para este programa.

Son variables que miden la participación y acogida de la ciudadanía en asistir a la Feria, la retroalimentación de las publicaciones que hacen los medios de comunicación, la preferencia al momento de elegir los géneros de literatura y el target a quienes van dirigidos; de esta manera se puede crear un mercado a lo que se tiene más demanda.

Se midió a la ciudadanía en: edad, género, preferencias y se sacó la estadística base para poder realizar un mejor enfoque para la próxima feria el año siguiente.

El objetivo máximo es la cabida para el público general, la mayor participación e integración a la lectura para lograr incrementar la asistencia.

4.2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si, la Feria Internacional del Libro 2013 que se la realizó los últimos días del mes de noviembre y principios del mes de diciembre 2013, tuvo un esquema con dos reuniones previas con todas las áreas a su apertura en donde todos los integrantes estuvieron al tanto de toda la planificación y sus tareas y funciones asignada así como el aporte de las ideas.

5. DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Se contrató a una empresa externa para que pueda hacer el seguimiento respectivo sobre la medición y el alcance que tuvo la Feria y al final de la misma, nos entregan un informe con el cual nosotros podemos determinar si los objetivos y las estrategias planteadas en un inicio se cumplieron de forma exitosa.

También se puso un Stand del Ministerio de Cultura y Patrimonio en donde la gente podía participar por premios y dejaban sus datos para un posterior análisis.

5.2. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si, todo los resultados están enfocados al objetivo de comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

6.1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?

Si, siempre existe un diagnostico inicial como procedimiento el cual hace referencia a la Feria del año anterior (2012), con los datos y la información para poder retomar y ajustar lo que se necesita mejorar para la feria del año actual.

6.2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Son super básicas: el número de stands, el rango de las personas que asisten, el género, los gustos y preferencias en los géneros literarios.

En comparación a la feria del año anterior 2012 y también se toma en cuenta los datos de la primera feria que fue en el año 2011. Distraes

6.3. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

Sí, claro que sí. Porque tu te planteas una estrategia de comunicación con las metas que quieres alcanzar y con lo que se tiene al inicio.

6.4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

Al final de la Feria Internacional del Libro 2013, por medio de la información recopilada a través de lo que arrojaron los medios de comunicación que se utilizó, el informe de la empresa externa que se contrató, la observación realizada durante la feria, la asistencia del público.

Con todo esto se comparó con los datos de la Feria Internacional del Libro 2012 y medir si tuvo mayor acogida y mayor asistencia la Feria actual del 2013.

6.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

Para la empresa externa que se contrató: fue un aparato que utilizaron que guardaba la información en donde podíamos saber: rango de edades, género, preferencia de las personas que asistían.

Las redes sociales en las cuales se pudieron medir el incremento de participación de la ciudadanía.

El número de stands: antes el Ministerio de Cultura y Patrimonio tenía que llamar a los artistas para invitar a que participen en la Feria, ahora ya hay más acogida para que busquen ser partícipe de la Feria.

6.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?

Sí, la contratación de la empresa externa para que nos ayuden con esta información de medición fue uno de los procedimientos formales.

Las redes sociales también se lo planteó de manera formal en las reuniones y en el plan de estrategia de comunicación.

Todo esto es formal porque se debe presentar un informe estadístico de cómo funcionó la Feria.

6.7. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Es lo mismo de la anterior pregunta.

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

7.1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Toda la Feria Internacional del Libro tiene un archivo físico, al final, por ejemplo para poder hacer el pago a la empresa externa contratada; ésta tiene que darnos un informe escrito de la Feria procesada. Y luego unimos esta información con la que obtenemos nosotros de las redes sociales y de los miembros que participaron en este programa y se hace un informe final el cual se presenta al Ministro de Cultura y Patrimonio.

Todo tiene una constancia.

7.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Si, para medir tienes que tener algo planteado para saber si lo cumpliste o no.

Se los toma como metas de resultado final.

7.3. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

Si este año se tuvo ejemplo 100 mil visitantes extra en comparación a la Feria Internacional del Libro del año pasado, entonces se interpreta como un éxito.

Todo esto se hace así, el objetivo final siempre será poder comparar con la Feria del año anterior y superarla.

7.4 ¿Cuál es la estrategia de comunicación de la Feria Internacional del Libro 2013?

Que la gente vaya, que la gente sepa que tiene este espacio que puede ir, que hay literatura para todos y también tienes presentaciones de artistas que puedes conocer, escritores de otros países.

Básicamente, eso es lo que se trata de comunicar; entonces como lo mides.

Viendo que las Embajadas también quieran participar, que la gente sabe que

puede conocer la cultura, a los escritores de otros países y se promoció más y mejor.

7.4. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Todo esto se trabaja en una sola línea. La Feria Internacional del Libro cada año cumple con los Objetivos Organizacionales y básicamente van de la mano.

Es exitosa porque siguen el mismo objetivo del Ministerio.

8. REPORTES E INFORMES

8.1. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Sí, se presenta un informe final al culminar la Feria del año en curso y se entrega dicho informe a la máxima autoridad del Ministerio, el Ministro de Cultura y Patrimonio.

8.2. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?

Sí, siempre se plantean las recomendaciones en el informe final que se entrega al Ministro de Cultura y Patrimonio para de esta manera poder tener una base para un mejor planteamiento de estrategias de comunicación para la Feria del siguiente año.

8.3. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

Sí, se presenta a los Directores y Sub Secretarios de las áreas involucradas y estas a su vez presentan el informe final al Ministro de Cultura y Patrimonio.