



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

Medición y evaluación en comunicación estratégica

Caso de estudio: Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Crespo Zhindon, Jenny Andrea

DIRECTOR: Abendaño Ramirez, Mónica Elizabeth Ms.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

Mónica Elizabeth Abendaño Ramirez

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES
PÚBLICAS**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación **Medición y evaluación en comunicación estratégica, Caso de estudio: Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP** realizado por **Jenny Andrea Crespo Zhindon**, 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, **Jenny Andrea Crespo Zhindon** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Medición y evaluación en comunicación estratégica, Caso de estudio: Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP**, siendo **Ms. Mónica Elizabeth Abendaño Ramirez** la Directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. _____

Autora: Crespo Zhindon Jenny Andrea

Cedula: 0103893673

DEDICATORIA

A mis HIJOS, Daniel y Sofía, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, quiero dejar a cada uno de ellos una enseñanza, que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder LOGRAR.

A mi ESPOSO, Paul, que ha estado a mi lado, por su apoyo incondicional para que pueda culminar una etapa importante de mi vida.

A mis PADRES, cuyo ejemplo de amor, honestidad, constancia, perseverancia y lucha ante las dificultades, me ha dado la fuerza necesaria para vencer los obstáculos y seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado, especialmente cuando he estado a punto de caer y con toda la humildad y fortaleza de mi corazón pude continuar.

A mi primo Marcelo por su importante ayuda para dar inicio a este trabajo.

Al Dr. Claudio Galarza, Gerente General de ENFARMA EP, por haberme permitido realizar el trabajo de fin de carrera en esta Empresa Pública.

.

De igual manera a Francisco por todo el tiempo y la información entregada para poder elaborar la tesis.

A mi DIRECTORA, Mgs. Mónica Abendaño, quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso, brindándome el tiempo necesario, para que este anhelo llegue a su término.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
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 TABLAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1	4
MARCO INSTITUCIONAL.....	4
1.1 Información general.....	5
1.2 Descripción del sector institucional.....	5
1.3 Descripciones de las actividades.....	7
1.4 Historia	11
1.5 Lineamientos de acción.....	12
1.5.1 Misión.....	12
1.5.2 Visión.....	12
1.5.3 Objetivos estratégicos.....	12
1.6 Identidad Visual.....	12
1.7 Localización.....	16
1.7.1 Ubicación.....	16
1.7.2 Infraestructura.....	17
1.8 Estructura organizativa.....	18
1.9 Instituciones con las que se relaciona (Mapa de públicos).....	20
1.10 Área de Comunicación externa.....	21
1.11 Política de comunicación externa.....	21
1.12 Medios y técnicas que utiliza la Organización para la Comunicación externa.....	21
1.13 Programa en comunicación.....	22

CAPÍTULO 2	40
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	40
2.1 La comunicación en las organizaciones.....	41
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	41
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	42
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).....	43
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE	45
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.....	48
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	52
2.2.1 La función de evaluación	52
2.2.2 Medición y evaluación	53
2.2.3 Métodos de medición y evaluación	55
2.3 El Modelo Communication Management Bridge	57
2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.....	57
2.3.2 Fases y actividades del modelo	57
2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación	58
2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición	60
2.3.5 Fase operativa: medición.....	61
 CAPÍTULO 3	 63
MARCO METODOLÓGICO.....	63
3.1 Diseño de la Investigación	64
3.2 Variables de Estudio.....	64
3.3 Unidades de análisis y temporalidad	65
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.4.1 Entrevista semi estructurada basada en el Modelo de Communication Management Bridge	65
3.4.2 Resumen recopilación de información	77
 CAPÍTULO 4	 81
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	81
4.1 Análisis e Interpretación de la Información	82
4.1.1 Caracterización General del Programa de Comunicación seleccionado.....	82

4.1.2	Informe de Resultados.....	83
CAPÍTULO 5	92
CONCLUSIONES Error! Bookmark not defined.	
5.1	Recomendaciones.....	93
5.2	Propuestas de mejora.....	95
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.....	62
Tabla 3.1 Resumen recopilación de información Fase estratégica.....	78
Tabla 3.2 Resumen recopilación de información Fase táctica.....	79
Tabla 3.3 Resumen recopilación de información Fase operativa.	80
Tabla 4.1 Camino estratégico de Comunicación externa.	83
Tabla 4.2 Resultados Gestión Organizacional.	84
Tabla 4.3 Objetivos Organizacionales.....	85
Tabla 4.4 Objetivos de Comunicación.....	86
Tabla 4.5 Variables de los Objetivos de Resultado.	87
Tabla 4.6 Indicadores de los Objetivos de Resultado.....	88
Tabla 4.7 Niveles y Dispositivos de Medición.....	89
Tabla 4.8 Tratamiento de Resultados.	90
Tabla 4.9 Reportes e Informes.....	91
Tabla 5.1 Propuestas de Mejora.	96
Tabla 5.2 Estrategias y tácticas.	98
Tabla 5.3 Plan operativo.	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Organización del sector salud en Ecuador.....	6
Ilustración 1.2 Complejo Farmacéutico.....	10
Ilustración 1.3 Planta Vacunas.....	10
Ilustración 1.4 Logo.....	13
Ilustración 1.5 Carnet del personal.....	13
Ilustración 1.6 Carpeta A4.....	13
Ilustración 1.7 Cuaderno A5.....	14
Ilustración 1.8 Esfero.....	14
Ilustración 1.9 Hoja Membretada A4.....	14
Ilustración 1.10 Pen drive.....	15
Ilustración 1.11 Ubicación.....	16
Ilustración 1.12 Enfarma EP.....	17
Ilustración 1.13 Organigrama 1.....	18
Ilustración 1.14 Organigrama 2.....	19
Ilustración 1.15 Mapa de Públicos.....	21
Ilustración 2.1 Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo y su relación con la comunicación.....	42
Ilustración 2.2 Modelo RACE.....	46
Ilustración 2.3 Fases de la Evaluación.....	49
Ilustración 2.4 Modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 1.....	50
Ilustración 2.5 Modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 2.....	51
Ilustración 2.6 Fases del Modelo CMB.....	58
Ilustración 2.7 Dimensiones de la Fase 1.....	58
Ilustración 2.8 Tareas de la Fase 2.....	60
Ilustración 2.9 Aspectos de la Fase 3.....	61

RESUMEN

El objetivo general de la investigación realizada, fue medir y evaluar la Comunicación Estratégica en Enfarma EP . Con el fin de dar cumplimiento a dicho objetivo, se presentó a la evaluación de la Comunicación como instrumento científico con dimensión práctica, y se analizó el Plan Estratégico de Comunicación 2014; al obtener los resultados de dicha apreciación, se plantearon algunas propuestas, las cuales comprenden actividades que permitirán el mejoramiento continuo de la Comunicación Estratégica en Enfarma EP . Es así, que para la presente investigación, se requirió establecer un marco teórico sobre la evaluación de la comunicación estratégica, y el Modelo Communication Management Bridge, en base al cual se ejecutó el trabajo de investigación respectivo. En relación a la investigación de campo ejecutada, mediante una entrevista semi estructurada al Jefe de Comunicación, se obtuvieron los datos necesarios para evaluar el Plan anteriormente mencionado, cuyos resultados se centran en problemas relacionados con la falta de personalización y/o caracterización de la gestión y evaluación de la Comunicación. Considerando dichos resultados, se propusieron varias estrategias que permitirán a Enfarma EP alcanzar una comunicación exitosa.

Palabras clave: medición, evaluación, comunicación estratégica, plan comunicacional, Enfarma EP.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to measure and evaluate the Strategic Communication inside Enfarma EP. In order to fulfill this objective, the evaluation of Communication was presented as a scientific instrument with practical dimension, and the Strategic Communication Plan 2014 was analyzed; to obtain the results of this evaluation, several proposals were raised, which included activities that enable continuous improvement of strategic communication in Enfarma EP. For the present research a theoretical framework was required for the evaluation of strategic communication, and Bridge Communication Management Model, based on which the respective research work was executed. Regarding executed field research, which included semi structured interviews to the Director of Communications department; all necessary data was obtained to evaluate the above Plan, the results were focused on problems related to the lack of personalization and/or characterization of the management and evaluation of communications. Considering these results, several strategies that would allow Enfarma EP to achieve a fully successful communication have been proposed.

Keywords: measurement, evaluation, strategic communication, communication plan, Enfarma EP.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, cuyo tema es “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, Caso de estudio: Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP”, tiene como objetivo principal el medir y evaluar la Comunicación Estratégica en la Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP, específicamente el Plan Estratégico de Comunicación 2014; además, en base a los resultados obtenidos, se aportan mejoras que la organización debería implementar para lograr que la comunicación en la misma sea estratégica. Para esto, varios capítulos han sido desarrollados, los cuales comprenden información sustancial para el desarrollo de la propuesta como tal.

En el primer Capítulo, el cual abarca el desarrollo del Marco Institucional, se muestran los rasgos generales de la organización, el contexto y/o sector al que pertenece, además del detalle del programa más importante en comunicación desarrollado por la empresa.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico, el cual incluye una síntesis teórica de la Comunicación estratégica y del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar.

En el tercer capítulo se muestra el Marco metodológico, éste incluye la metodología aplicada a el estudio de caso respectivo; para ello es necesaria una combinación metodológica de tipo cualitativa, que comprende el análisis documental; e investigación de campo sobre el caso de estudio.

En el cuarto capítulo se presenta el Trabajo de investigación y el Análisis de resultados, para esto los datos obtenidos son precisados y sistematizados de manera certera y concisa.

En el quinto capítulo se concretan las conclusiones y las recomendaciones producto de la investigación de campo realizada; además, se presentan propuestas de mejora a la problemática definida en la etapa de investigación.

CAPÍTULO 1
MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Información general.

- Razón Social: EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA EP
- Dirección: Portete E11-27 y Gregorio Munga, Quito – Ecuador
- PBX: 593-2 382 5790
- Página Web: <http://www.farmacos.gob.ec/enfarma/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/enfarmaep?fref=ts>
- Twitter: @enfarmaep
- Youtube: www.youtube.com/enfarmaep
- LinkedIn: www.linkedin.com/company/enfarma-ep

1.2 Descripción del sector institucional.

La industria farmacéutica en Ecuador tiene más de cien años de existencia, empezó como pequeños emprendimientos familiares que pasaron de preparar fórmulas magistrales a convertirse en verdaderas industrias a finales de los años 60. Laboratorios H.G. es el pionero quien a partir de 1895 empieza la producción de productos farmacéuticos en el Ecuador. Durante el gobierno del General Rodríguez Lara hubo el primer intento de sustitución de importaciones, con lo que se dio un gran impulso al sector, laboratorios farmacéuticos internacionales se instalaron en el país creando plazas de empleo y preparando profesionales que fueron parte de un proceso de transferencia tecnológica. Otros laboratorios optaron por contratar los servicios de producción a terceros que ofrecían los fabricantes locales lo que permitió la tecnificación y modernización de las plantas nacionales. Lamentablemente a finales de los 80 y principios de los 90, principalmente por decisiones internas la mayoría de las plantas farmacéuticas internacionales instaladas en el país cerraron sus operaciones (Ayala, 2014).

Debe distinguirse dos mercados en el sector farmacéutico: el privado y el público.

Es así, que la organización del sector salud en Ecuador, se encuentra distribuida de la siguiente manera:

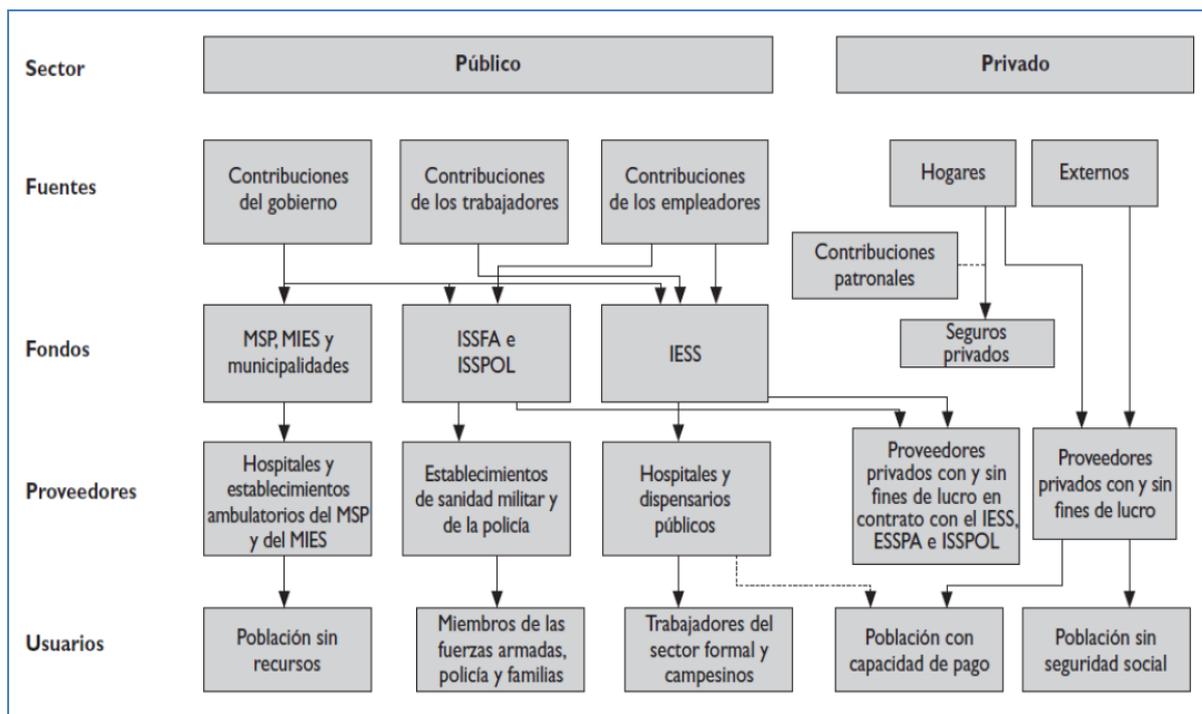


Ilustración 0.1 Organización del sector salud en Ecuador.

Fuente: (Durán, 2013).

En los últimos años los puntos de venta de las cadenas de farmacias se han incrementado pues brindan al consumidor final facilidades, mejores servicios y mejores precios. Este mercado se mueve principalmente por la difusión que los laboratorios realizan a los médicos a través del cuerpo de visitadores a médicos informándoles sobre sus productos y sobre nuevas moléculas o alternativas de eficiencia terapéutica. Si se considera sólo los laboratorios con ventas mensuales superiores a 20 mil dólares, en el mercado ecuatoriano existen actualmente 221 laboratorios, de los cuales 64 son de origen nacional. Como consecuencia de un sistema de control de precios que privilegia la importación, la industria farmacéutica nacional no ha logrado la participación de mercado que tienen sus similares en el continente, siendo en el Ecuador de apenas el 17% en valores (últimos 12 meses cortado a abril de 2013) (Durán, 2013).

El mercado privado corresponde a las ventas que se realizan en las farmacias del país y que en Ecuador corresponden a US\$1,200 millones de dólares anuales y cuyo crecimiento ha disminuido significativamente en los últimos años (5% a junio de 2013), debido principalmente a la mayor compra pública. Por otro lado, el mercado institucional corresponde a las compras que el Gobierno Nacional realiza a los laboratorios farmacéuticos, y cuya última adquisición fue a finales de 2011 a través de la Subasta Inversa Corporativa, obteniendo el Estado en este proceso precios más bajos que fijaron para un período de dos años. Son los medicamentos que a través de la red de hospitales y

centros de salud estatales se abastecen gratuitamente a la población ecuatoriana (Durán, 2013).

Disminuir la compra de medicamentos en el país es una meta por cumplir. Esa es la visión de Claudio Galarza, gerente de la empresa pública de fármacos, Enfarma. El médico fue convocado por la Comisión de Derecho a la Salud de la Asamblea Nacional. El órgano legislativo reúne insumos para el debate del Código de la Salud. Según Galarza, "solo con medidas administrativas" se puede reducir en ese rubro \$500 millones por año y ejemplificó: "En otros países, todos los medicamentos deben comprarse bajo prescripción médica". Según sus cifras, en 2011 Ecuador comercializó \$1 517 millones en medicinas, de los cuales \$1071 millones pertenecen al mercado privado y \$446 millones al público. Dijo que en nuestro país el 93% de medicamentos que se recetan son de marca, mientras que en países como EEUU el 90% es genérico. "En la mayoría de los casos, las patentes vencieron. En el país se comercializan genéricos de marca y las ganancias del mercado son millonarias" (Hoy, 2014).

Hay que ir hacia el cambio de la matriz productiva, subrayó el funcionario al informar que han suscrito convenios con varios países europeos para comenzar a producir medicamentos propios de alta tecnología y fomentar la investigación y desarrollo, como por ejemplo la producción de células madre. Al referirse al diagnóstico del sector farmacéutico nacional, precisó que en el 2011 Ecuador comercializó 1.517 millones de dólares en medicamentos, de los cuales 1.071 millones pertenecen al mercado privado y 446 millones al público. Dijo que en nuestro país el 93% de medicamentos son de marca, mientras que en Estados Unidos el 90% el uso es genérico. Indicó que existe un festín de fármacos entre la materia prima, el precio de venta a las farmacias y las ganancias de la empresa farmacéutica, por ejemplo en el diclofenaco existe una ganancia de entre 7 mil% hasta 43 mil%. Explicó que el objetivo fundamental de esta empresa es colaborar con la industria farmacéutica nacional y fabricar sus propios medicamentos. También indicó que se requiere controlar el mercado farmacéutico y sus precios, elevar la producción de medicamentos genéricos, realizar un estudio de las cadenas farmacéuticas, pedir el apoyo del Estado para que los profesionales de la salud realicen capacitaciones permanentes para estar actualizados en el uso de medicamentos (Garzón, 2014).

1.3 Descripciones de las actividades.

Entre los programas y/o servicios que ofrece Enfarma se detallan los siguientes:

INVESTIGACIÓN

La Gerencia de Investigación Científica y Tecnológica de ENFARMA EP ha venido participando dinámicamente con universidades, institutos y laboratorios, para determinar el nivel de investigación en el sector farmacéutico que actualmente se realiza en el Ecuador, con el objetivo de impulsar un desarrollo productivo real de dicho sector.

Respecto al campo farmacéutico, en el país existe una dependencia de materias primas y productos finales importados, siendo nuestra obligación el desarrollar programas, proyectos y estrategias que permitan que el Ecuador no solo produzca fármacos genéricos, sino que desarrolle moléculas nuevas con efecto terapéutico. Si bien se cuenta con herramientas para analizar los distintos compuestos terapéuticos y las distintas estructuras sintéticas, nuestra fuerza se enfocará en describir la amplia gama de compuestos naturales que existen en nuestra biodiversidad; con miras a alcanzar, de manera paulatina, el mercado nacional, regional y global, aportando de forma integral al cambio de la matriz productiva.

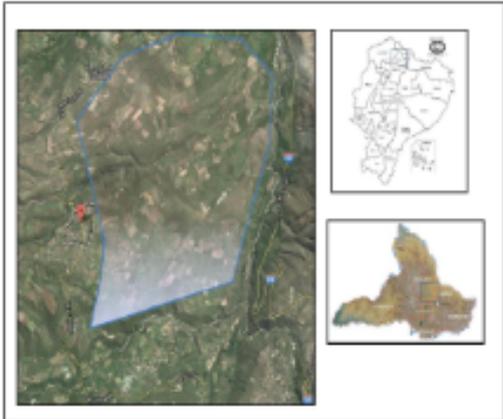
PRODUCCIÓN

La Gerencia de Desarrollo Productivo tiene como responsabilidades:

- Incrementar las capacidades productivas para la Empresa a través de desarrollo e implementación de proyectos de inversión.
- Implementar producción a través de terceros.
- Promover la suscripción de convenios y contratos que aseguren la transferencia de tecnología y capacitación técnica del personal de la Empresa.
- Realizar gestiones interinstitucionales orientadas al fortalecimiento institucional de producción.

a. Completo Farmacéutico

COMPLEJO FARMACÉUTICO



**CIUDAD DEL CONOCIMIENTO
YACHAY**

COMPONENTE 1
Presupuesto : USD. 28.735.111
Inicio de operaciones: Tercer trimestre de 2015

COMPONENTE 2
Presupuesto: USD. 125.554.264
Inicio de operaciones: Cuarto trimestre de 2016

**PRESUPUESTO TOTAL:
USD 156.780.082**

RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN A 2019
V.A.N : \$ 100.789.168
T.I.R : 32.88%

EL COMPLEJO FARMACÉUTICO CONSTARÁ DE CINCO PLANTAS:

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE SÓLIDOS ORALES

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ANTIBIÓTICOS BETALACTÁMICOS

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LÍQUIDOS ESTÉRILES

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HORMONALES

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ANTINEOPLÁSICOS



Ilustración 0.2 Complejo Farmacéutico.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

b. Planta Vacunas



Ilustración 0.3 Planta Vacunas.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

1.4 Historia

Cumpliendo con lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el Art. 363.- El Estado será responsable de:

7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales (Asamblea Nacional, 2008).

Fue creada Enfarma EP mediante Decreto Ejecutivo No. 181 del 21 de diciembre del 2009, con el objetivo de desarrollar, producir y comercializar, con investigación científica y tecnología de punta, medicamentos e insumos seguros y eficaces, para uso humano, veterinario y agroforestal, a precios socialmente justos, enfocados en el bienestar de la sociedad ecuatoriana. Constituye la apuesta de la Revolución Ciudadana en salud, sector fundamental dentro del proceso revolucionario del gobierno de Rafael Correa. Sus áreas estratégicas de investigación, producción y comercialización, trabajan día a día en planes, programas y proyectos para el beneficio ciudadano, en coordinación constante con sus clientes directos.

El patrimonio inicial de ENFARMA fue constituido por los recursos contantes en la Partida Presupuestaria No 025-0000-000-020-00-001-730601-000-001 denominada "Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada" USD \$295,514.00 y de la partida 025-0000-000-020-00-001-530605-000-001 denominada "Estudio y Diseño de Proyectos" USD \$ 4,486.00 del ministerio de Coordinación de la Política Económica

A pesar de que Enfarma se creó con miras a fabricar sus propios medicamentos, la intención no es competir con el mercado nacional. Más bien se espera controlar la prescripción, considerando que según su Gerente General, la población está "sobremedicada". Para esto, la empresa construirá un complejo farmacéutico de cinco plantas en la Universidad Yachay. El presupuesto es de \$150 millones.

1.5 Lineamientos de acción.

1.5.1 Misión.

Somos una Empresa Pública que contribuye al bienestar de la sociedad ecuatoriana a través de la investigación científica – tecnológica, producción y comercialización de medicamentos e insumos de calidad, seguros y eficaces, de uso humano, veterinario y agroforestal, definidos y aprobados por la Autoridad competente.

1.5.2 Visión.

ENFARMA E.P. se consolida para el año 2017, como la empresa pública de investigación, producción y comercialización de medicamentos e insumos, cuya gestión se enmarcará en estándares de calidad productividad, efectividad, optimización de recursos y sostenibilidad, contribuyendo al Buen Vivir de los ecuatorianos.

1.5.3 Objetivos estratégicos.

- Incrementar el desarrollo de medicamentos e insumos de uso humano, veterinario y agrícola.
- Incrementar la producción de medicamentos e insumos de uso humano, veterinario y agrícola con marca ENFARMA EP.
- Incrementar el abastecimiento de medicamentos a la Red Pública Integral de Salud, e insumos agropecuarios a los pequeños y medianos productores.

1.6 Identidad Visual.

Enfarma EP maneja el siguiente logo:



Ilustración 0.4 Logo.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

Cabe acotar que dicho logo y sus respectivos colores, son aplicados para toda la imagen e identidad corporativa, así como en todos los medios de comunicación que actualmente usa la empresa para publicitarse.

A continuación, se presentan varios ejemplos.



Ilustración 0.5 Carnet del personal.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

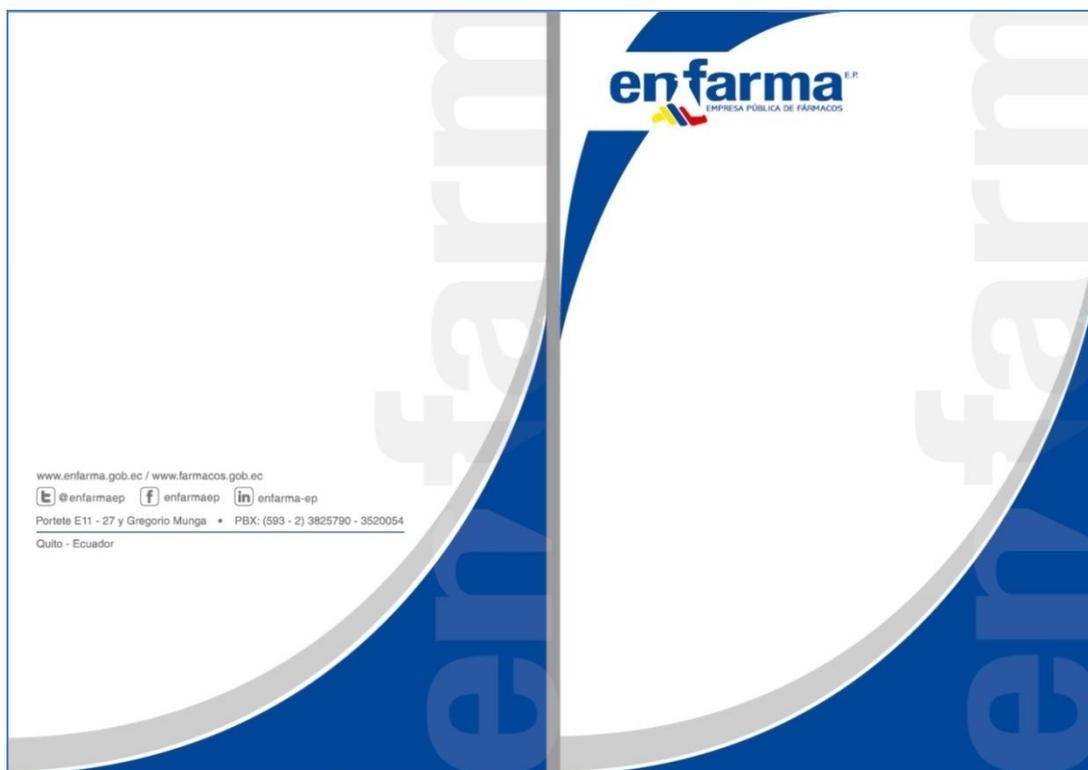


Ilustración 0.6 Carpeta A4.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

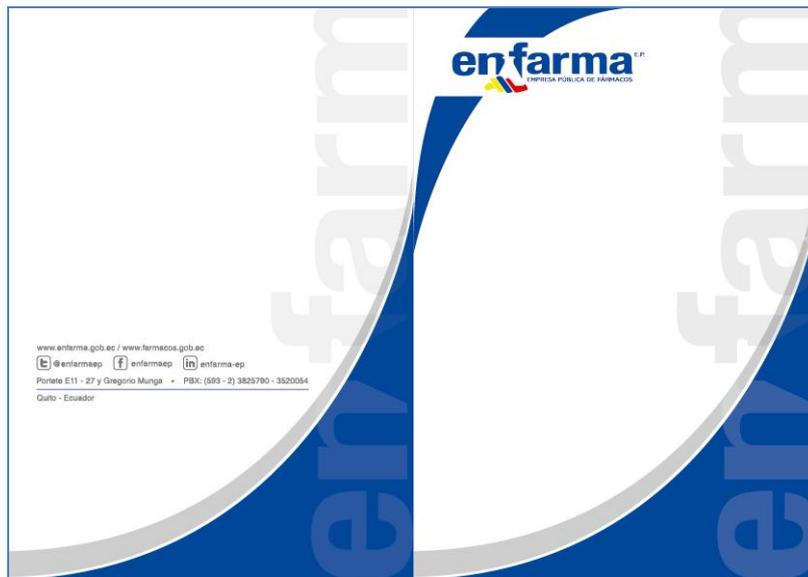


Ilustración 0.7 Cuaderno A5.
 Fuente: (Enfarma EP, 2014).



Ilustración 0.8 Esfero.
 Fuente: (Enfarma EP, 2014).



Ilustración 0.9 Hoja Membretada A4.
 Fuente: (Enfarma EP, 2014).

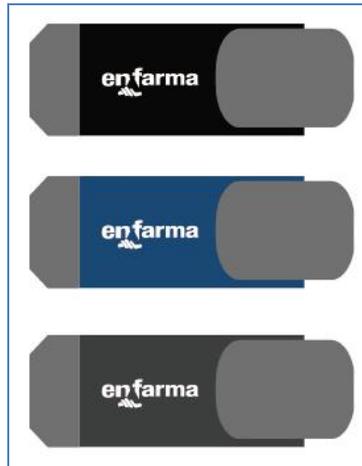


Ilustración 0.10 Pen drive.
Fuente: (Enfarma EP, 2014).

1.7 Localización.

1.7.1 Ubicación.

Como se mencionó anteriormente, Enfarma EP se ubica en la ciudad de Quito, específicamente en la dirección Portete E11-27 y Gregorio Munga.

En la siguiente ilustración, se muestra dicha ubicación:

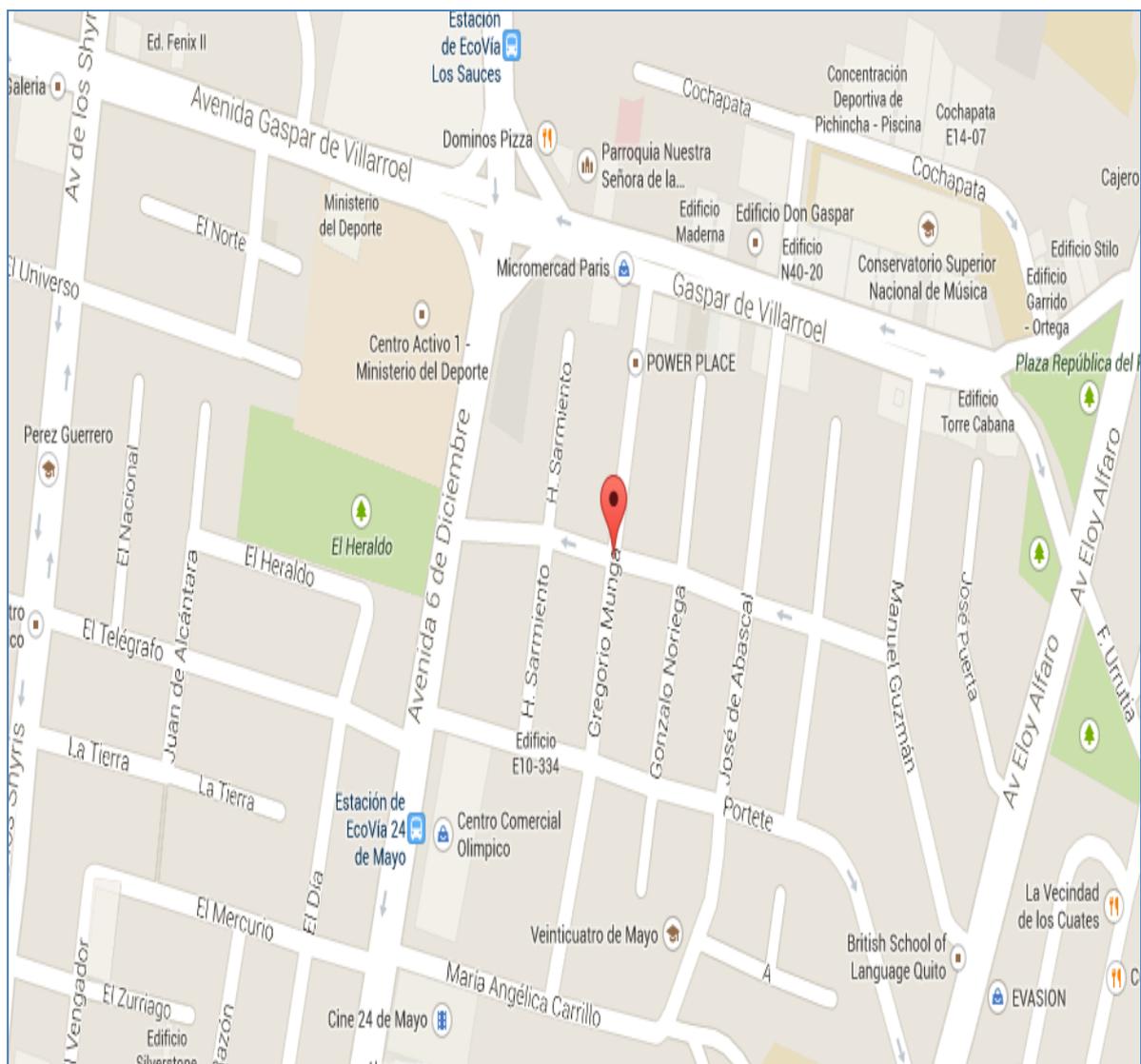


Ilustración 0.11 Ubicación.

Fuente: (Google Maps, 2014).

1.7.2 Infraestructura.

A continuación, se muestra el edificio en el que se desenvuelven las actividades de Enfarma EP en la ciudad de Quito.



Ilustración 0.12 Enfarma EP.
Fuente: Investigación propia.

1.8 Estructura organizativa.

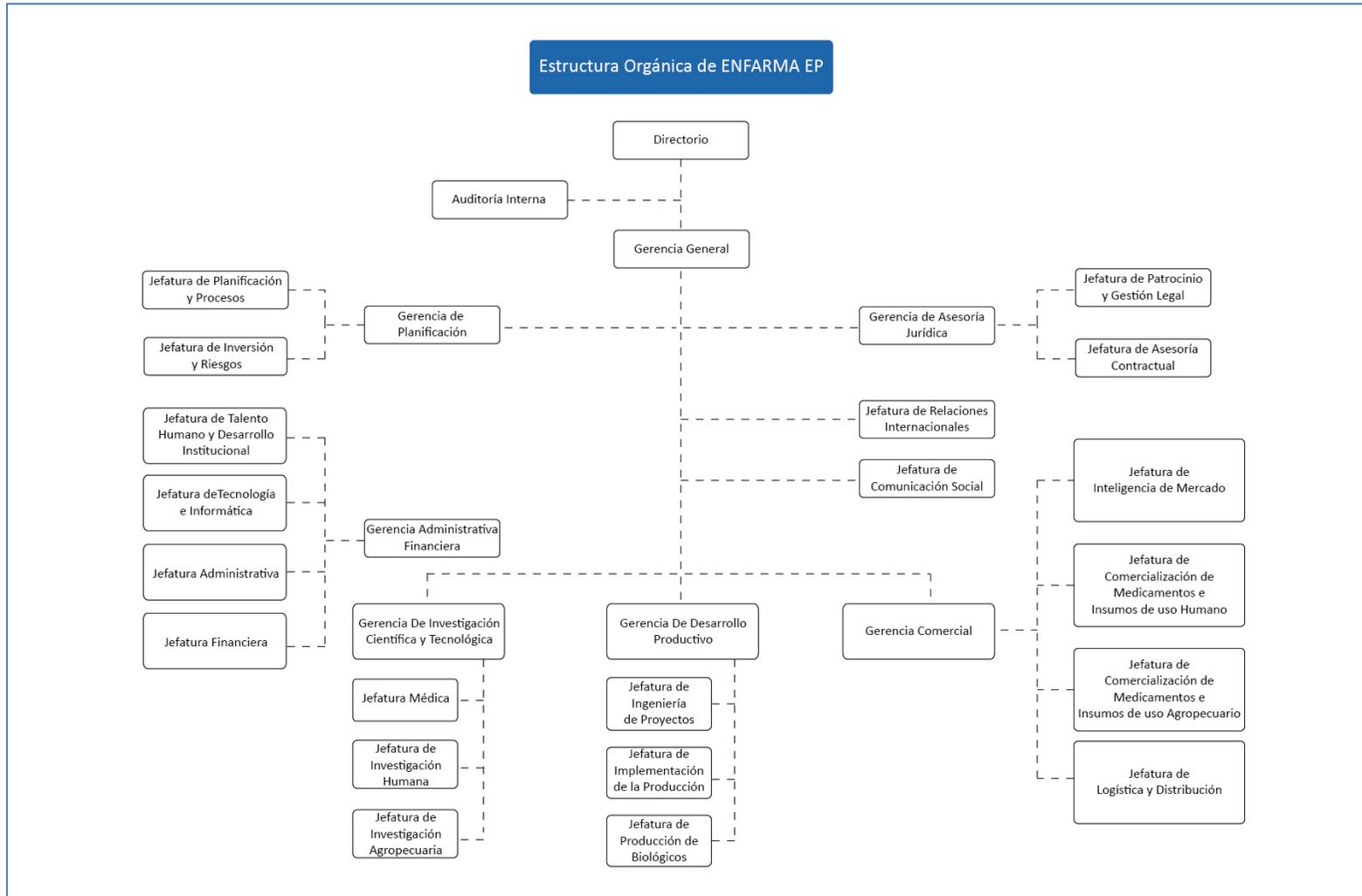


Ilustración 0.13 Organigrama 1.

Fuente: (Enfarma EP, 2014).

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

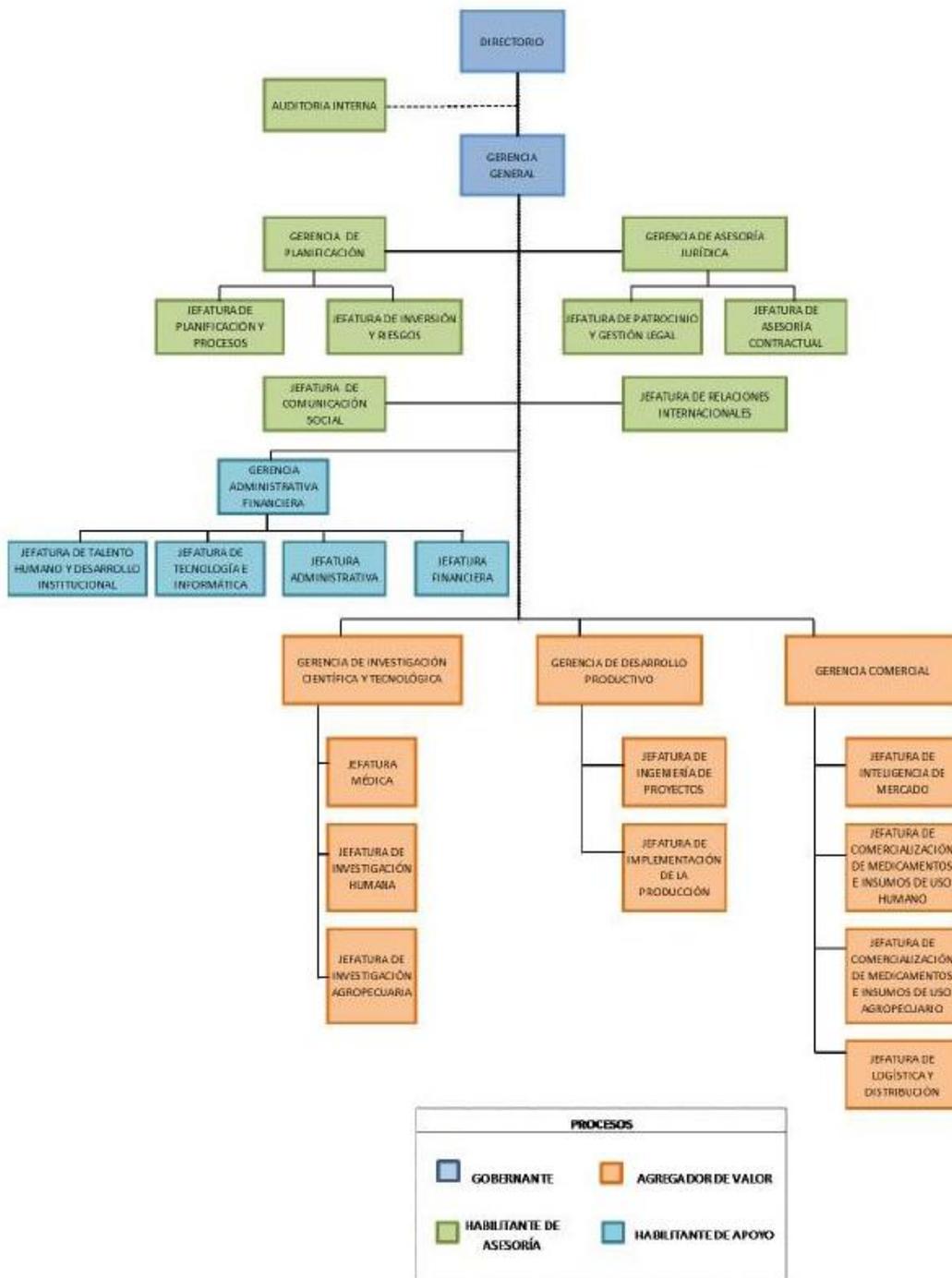


Ilustración 0.14 Organigrama 2.
Fuente: (Enfarma EP, 2014).

1.9 Instituciones con las que se relaciona (Mapa de públicos).

- Proveedores
- Clientes
- a. Red Pública Integral de Salud (RPIS)
 - Ministerio de Salud Pública - MSP
 - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS
 - Instituto de Seguridad Social de la Policía - ISSPOL
 - Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas – ISSFA
- b. Red Complementaria de Salud
- c. Ciudadanía ecuatoriana.
 - Gobierno central
 - a. Presidencia
 - b. Vicepresidencia
 - YACHAY
 - SENPLADES
 - INCOP
 - Secretaria Nacional de la Administración Pública
 - Empresas Farmacéuticas Estatales y Privadas.

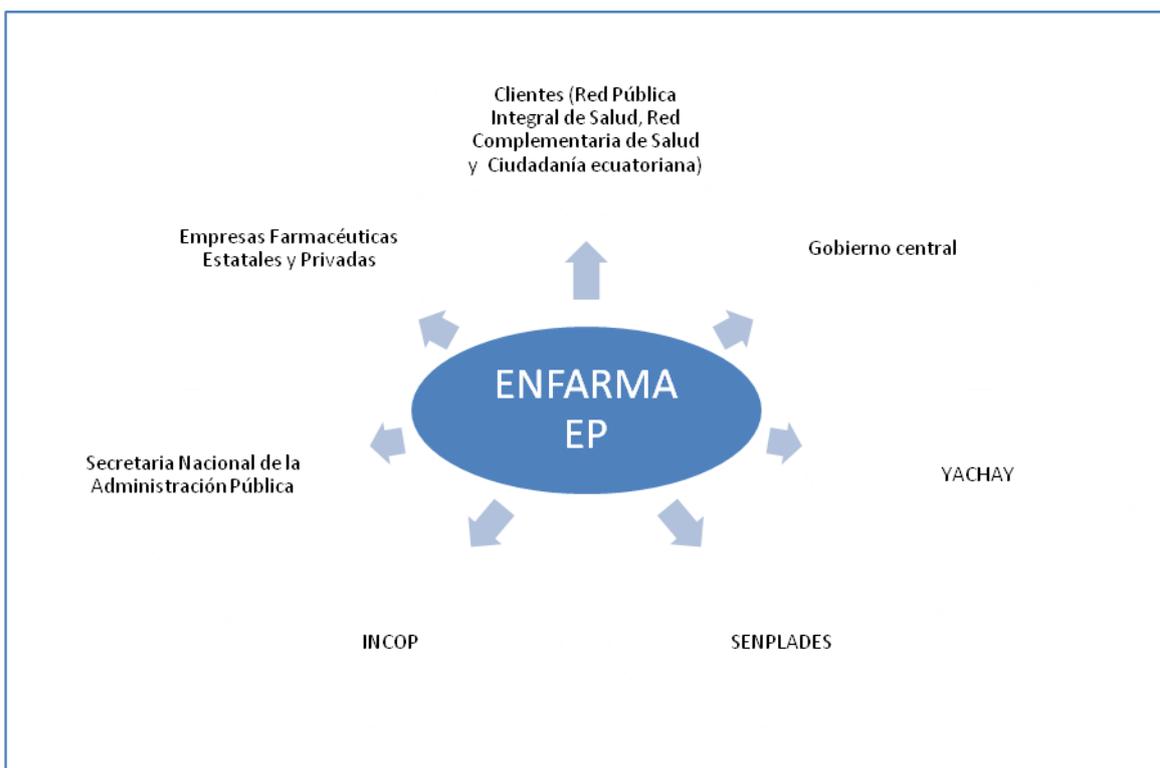


Ilustración 0.15 Mapa de Públicos.

Elaborado: Autora.

1.10 Área de Comunicación externa.

Enfarma cuenta con la Jefatura de Comunicación Social, conformada por:

- Jefe de Comunicación social
- Analista experta en comunicación y RR.PP.
- Community Manager / cumplimiento de requerimientos gubernamentales.

Cada uno de los que conforman la jefatura tiene funciones específicas enmarcadas en actividades de comunicación externa e interna, y relaciones públicas. La Empresa no externaliza el servicio, y todas las actividades comunicacionales las hace a través de la jefatura encargada, que tiene la potestad de trabajar con agencias de comunicación en la planificación y ejecución de campañas publicitarias y de RR.PP., de considerarlo necesario.

1.11 Política de comunicación externa.

La Jefatura de Comunicación Social tiene como objetivo el posicionar a Enfarma EP a través de una estrategia de comunicación corporativa global, eficaz y con resultados tangibles, basada en el adecuado manejo de imagen empresarial a lo externo y la efectiva difusión de sus servicios y/o productos, para que la población ecuatoriana la considere como una empresa moderna, honesta, íntegra, transparente, cálida, solidaria y responsable, que vela por la salud ciudadana y facilita el acceso a medicamentos. Es decir, su objetivo está directamente enmarcado con las políticas de la organización, su misión, visión y valores.

1.12 Medios y técnicas que utiliza la Organización para la Comunicación externa.

La Jefatura de Comunicación social establece estrategias de comunicación externa y socio relacional que contemplan: el posicionamiento de la imagen de Enfarma EP, el real conocimiento de los servicios y/o productos que ofrece la Empresa, y las relaciones públicas con los clientes directos e interinstitucionales, enmarcados en un Plan Estratégico de Comunicación Global. Su ejecución se realiza a través de canales de comunicación propios y mediante contratación de proveedores externos (agencias de publicidad, agencias de RR.PP., medios de comunicación masiva, etc.).

Además, tiene implementado un plan corporativo de comunicación digital en línea (redes sociales, blogs, portal web de internet e intranet) que permite manejar una comunicación efectiva, dinámica e interactiva en los diferentes canales disponibles.

Por ejemplo, dentro del plan estratégico, consta la ejecución de campañas de posicionamiento y educativas, relacionadas con el giro de negocio de la Empresa. En este sentido, actualmente, Enfarma está trabajando en una campaña de posicionamiento institucional, y una campaña educativa para el uso responsable de medicamentos, prevista para el año 2014.

1.13 Programa en comunicación.

A continuación, se detalla el programa de comunicación actualmente ejecutado por Enfarma EP.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE ENFARMA 2014

1. Antecedentes

De acuerdo al Art. 363 de la Constitución, se garantiza al Estado Ecuatoriano, la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, su comercialización bajo regulaciones gubernamentales, el impulso a la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población haciendo prevalecer los intereses de la salud pública.

Es por esta razón que, mediante Decreto Ejecutivo No. 181, el 21 de diciembre del 2009, se crea la Empresa Pública de Fármacos del Ecuador, ENFARMA EP, como una empresa autónoma, con la finalidad de proveer medicamentos de uso humano, animal y vegetal, a la Red Pública Integral de Salud, a la Red Complementaria y a la sociedad ecuatoriana, constituyéndose en una herramienta primordial para el cumplimiento de las Políticas Nacionales de Salud Pública. En ese mismo mes y año, se emitió el dictamen favorable por parte del Ministerio de Finanzas para la transferencia de los fondos del patrimonio inicial de la Empresa. Finalmente, en Registro Oficial N° 98 del 30 de diciembre del 2009 se publica la creación de ENFARMA EP.

Dentro de su creación se plantearon objetivos y estrategias, considerando el objeto principal de ENFARMA EP y un análisis que permita ubicar el entorno global en el que la Empresa se desempeña y desarrolla su gestión, para lo que se recopilaron y analizaron fuentes secundarias, posibilitando la determinación de diversos problemas de la realidad nacional, estableciéndose los siguientes objetivos estratégicos de ENFARMA EP:

- a. Incrementar la investigación en principios activos y tecnologías para el desarrollo y producción de medicamentos e insumos de calidad, seguros y eficaces, para el uso humano, veterinario y agrícola.
- b. Incrementar la capacidad productiva mediante el desarrollo e implementación de proyectos productivos de medicamentos e insumos de calidad, seguros y eficaces para el uso humano, veterinario y agrícola.
- c. Incrementar la comercialización de medicamentos e insumos de calidad seguros y eficaces para el uso humano, veterinario y agrícola.

Desde diciembre de 2012, ENFARMA se encuentra bajo una nueva administración liderada por el Dr. Claudio Galarza.

2. Justificación

Bajo la actual administración de ENFARMA EP se están llevando a cabo importantes acciones y proyectos, con lo que se conseguirán hitos dentro de la vida institucional de la Empresa. En 2014 se continúa trabajando en base a lo planificado en 2013, para la efectiva comercialización de medicamentos a sus clientes directos (RPIS), y el avance de los proyectos de construcción del Complejo Tecnológico-Farmacéutico en la Ciudad del Conocimiento YACHAY, y la mejora e implementación de la Planta de Producción de Suero Antiofídico y Vacunas en Durán, provincia del Guayas, entre otros. Todas las acciones y proyectos mencionados, junto a otras implementaciones, se están desarrollando y se prevé su culminación en 2016.

Así, el momento institucional que vive la Empresa es propicio para generar una estrategia de comunicación de impacto, cuyos componentes principales deben ser sendas campañas publicitarias de posicionamiento, lanzamiento e información; reforzadas con actividades y acciones logísticas que fortalezcan las tareas comunicacionales que requiere ENFARMA EP.

3. Necesidades comunicacionales de ENFARMA EP

3.1 De la comunicación corporativa externa

Partiendo de un análisis pormenorizado de la situación actual de ENFARMA EP en el aspecto comunicacional externo, es necesario:

- 1) Dar a conocer a la Empresa dentro de la comunidad, tanto su nombre comercial como los proyectos, productos y servicios que ofrece.

- 2) Establecer planes y estrategias de publicidad directa y RR.PP. con los clientes directos de ENFARMA EP, para generar en ellos la percepción de que la Empresa es un agregador de valor y favorece a los objetivos que persiguen.
- 3) Realizar campañas comunicacionales de impacto o de posicionamiento efectivo; además, potenciar los medios de interacción existentes con que cuenta la Empresa; tal es el caso de la pagina web y las redes sociales (facebook y twitter), que si bien funcionan de manera adecuada, con publicaciones diarias y constantes respecto a la actualidad de la Empresa y temas de interés relacionados, es importante un impulso a través de marketing digital.
- 4) Generar espacios de diálogo y comunicación directa con el sector de las empresas farmacéuticas privadas, que ven a ENFARMA como un ente regulador, competidor y limitante de su negocio.

3.2 De la comunicación corporativa interna

La situación actual de la comunicación corporativa interna de ENFARMA EP se enmarca en lo siguiente:

- 1) Existe un grupo humano con espíritu de equipo focalizado en áreas, que necesita integrarse más para colaborar en actividades de fortalecimiento organizacional de la Empresa.
- 2) No se han realizado mayores actividades de integración, en especial actividades promovidas directamente por la organización.
- 3) No existen medios adecuados de información interna (cartelera social, intranet), solamente los básicos como el correo electrónico institucional.
- 4) Se necesita mejorar la retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos de la Empresa, en todo lo referente a las actividades que se hayan realizado o se vayan a realizar en la misma, tanto en lo laboral como en lo social.

4. Objetivo General.

Posicionar a ENFARMA EP a través de una estrategia de comunicación corporativa global, eficaz y con resultados tangibles, basada en el adecuado manejo de imagen empresarial a lo externo e interno, y la efectiva difusión de sus servicios y/o productos, para que la población ecuatoriana la considere como una empresa moderna, honesta, íntegra, transparente, cálida, solidaria y responsable, que vela por la salud ciudadana y facilita el acceso a medicamentos.

5. Objetivos Específicos.

- 1) Establecer planes de comunicación externa y socio relacional que contemplen: el posicionamiento de la imagen de ENFARMA EP, el real conocimiento de los servicios y/o productos que ofrece la Empresa, y las relaciones públicas con los clientes directos e interinstitucionales.
- 2) Implementar un plan corporativo de comunicación digital en línea (redes sociales, blogs, portal web de internet e intranet) que permita manejar una comunicación efectiva, dinámica e interactiva en los diferentes canales disponibles.
- 3) Desarrollar una comunicación interna que genere sentido de pertenencia en el talento humano de la Empresa, a través de la generación de un clima laboral positivo, canales internos de comunicación efectivos y actualizados, y actividades sociales integradoras.

6. Responsabilidad.

La Jefatura de Comunicación Social es el área responsable de desarrollar, implementar y ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación de ENFARMA EP, en coordinación continua con las demás áreas involucradas en los diferentes procesos planteados.

7. Perfil del destinatario.

Los clientes directos de ENFARMA EP son todas las instituciones que conforman la Red Pública Integral de Salud (RPIS). A través de los clientes directos, se benefician la Red Complementaria de Salud y finalmente toda la ciudadanía ecuatoriana. Por otro lado, para definir el target comunicacional, se deben tomar en cuenta parámetros adicionales al giro de negocio de la Empresa.

7.1 Público objetivo directo

En este caso se establecen dos grupos:

- 1) Ciudadanía ecuatoriana comprendida dentro de un grupo etario a partir de los 16 años. Las estrategias de posicionamiento, de carácter masivo, deberán estar dirigidas a este público, reforzadas con acciones informativas y de comunicación digital.
- 2) Clientes directos de la RPIS / stakeholders. Considerar que no es necesario realizar esfuerzos comunicacionales prioritarios para los clientes directos, por el hecho de que están obligados a trabajar con ENFARMA EP, es un error comunicacional grave.

El verse obligados a ser clientes de la Empresa, exige a la misma implementar acciones informativas y de relacionamiento público que neutralicen la percepción de imposición que podría generarse, para proyectar un escenario ideal cliente-aliado. Las estrategias informativas y de RR.PP., así como los servicios digitales, deben enfocarse principalmente a este público. Por otro lado, el relacionamiento con los stakeholders es fundamental para obtener apoyo institucional y político para la Empresa, destacándose en este grupo: GOBIERNO CENTRAL (Presidencia, Vicepresidencia), YACHAY, SENPLADES, INCOP, SECRETARIA

7.2 Público objetivo interno.

A lo interno, el público objetivo está conformado por todos los servidores que conforman el personal de Enfarma EP. Las acciones de comunicación interna, que incluyen un componente de comunicación digital, estarán dirigidas a este público.

8. Camino estratégico de Comunicación Global de acuerdo a los objetivos de ENFARMA EP.

Enmarcados en el objetivo general y los objetivos específicos del Plan Estratégico de Comunicación, el análisis de la situación comunicacional externa e interna, y considerando los objetivos estratégicos de la Empresa, se establecen enfoques comunicacionales generales para la implementación de acciones (tácticas), de acuerdo al siguiente esquema:

ENFOQUE	Público externo	Público interno
TIPO		
Comunicación de la identidad Corporativa	X	X
Comunicación de la marca	X	X
Comunicación de los productos y servicios	X	
Comunicación on - line	X	X
Comunicación mass-media	X	X
Comunicación en responsabilidad social	X	X
Comunicación socio-relacional	X	X
Comunicación interna		X

8.1 Detalle de acciones propuestas a realizar de acuerdo a enfoques comunicacionales

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	META	TIEMPO PROPUESTO
Comunicación de la Identidad Corporativa	<p>Se refiere a la expresión de códigos permanentes de existencia e identificación. En este sentido, el logotipo actual presenta varios inconvenientes: visualmente comunica poco y no muestra una relación evidente con lo que es la Empresa, no existe un slogan vinculante, el isotipo es inadecuado pues genera confusión respecto a lo que connota y denota, no sigue la línea gráfica establecida para instituciones y empresas públicas del Estado.</p> <p>Por lo anterior, y en especial por la coyuntura actual de ENFARMA, enmarcada en un proceso de despegue definitivo de sus actividades como empresa, uno de los componentes comunicacionales de mayor soporte es el logotipo institucional y un slogan corporativo, que deberán hacer identificable la identidad de ENFARMA, con una tipografía específica simple, una figura simbólica que connote la razón de ser de la Empresa y un mensaje que resume su misión.</p>	<p>Desarrollo del nuevo logotipo y slogan de ENFARMA, que incluya manual de imagen corporativa de acuerdo a la realidad de la Empresa y manual de señalética.</p>	Masivo	Slogan: "Generando Buen Vivir"	No aplica	Inclusión del logotipo y slogan en todos los elementos visuales de la Empresa que lo requieran.	Implementación hasta octubre 2014.
	<p>Por otro lado, un potenciador de la imagen e identidad corporativa es el uso de uniformes. En la línea de la renovación institucional y fortalecimiento del sentido de pertenencia por parte de los servidores, es importante la incorporación de una indumentaria corporativa, tanto administrativa como de plantas.</p>	<p>Implementación de uniformes y lineamientos de usos de los mismos, tanto para personal femenino como masculino.</p>	Interno	No aplica	No aplica	Manual de uso de uniformes de la Empresa.	Diseño aprobado hasta octubre 2014. Deberán usarse los uniformes desde 2015.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	META	TIEMPO
Comunicación de la marca	<p>Se refiere a la personalidad de la Empresa como tal. Para ello es necesario posicionar a ENFARMA en el mercado, informar de los servicios y/o productos que ENFARMA ofrece, sus proyectos presentes y futuros, mediante una lógica de enlaces y de coherencia en todos los soportes de identidad de la Empresa. Se deben tener en cuenta tres puntos esenciales:</p> <p>1. Los elementos constitutivos de la identidad visual existente: la historia de ENFARMA, los hitos que han marcado su progreso, las estructuras, la producción y las realidades presentes.</p> <p>2. La percepción de esta identidad por los diferentes públicos.</p> <p>3. La dinámica estratégica dentro de la cual la Empresa se proyecta, esto es, considerar los objetivos estratégicos.</p>	Realizar una campaña comunicacional de posicionamiento de la Empresa, de acuerdo a lo establecido en los puntos esenciales.	Masivo	ENFARMA trabaja por la salud de los ecuatorianos / ENFARMA investiga en beneficio de la salud pública/ ENFARMA beneficia a la RPIS / ENFARMA es una empresa pública con proyección internacional / ENFARMA maneja proyectos emblemáticos para la revolución ciudadana.	TV, radio, medios impresos, publicidad exterior, BTL, publicidad impresa, prensa, web.	Lograr un posicionamiento adecuado de la marca ENFARMA, cuyo objetivo de marketing es que la Empresa tenga un nivel de conocimiento de al menos 70% dentro de la población, y del 100% en sus clientes directos.	Inicio de la campaña en octubre de 2014, con una duración no menor a un año.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	META	TIEMPO
Comunicación de los productos y servicios	Implica acciones de comunicación centradas en informar de manera detallada, explícita y recurrente, los servicios y productos que ofrece la Empresa Pública de Fármacos del Ecuador. En este sentido, se deben considerar todas las actividades comerciales enmarcadas en el giro de negocio de la Empresa, así como los proyectos que se están llevando y que se llevarán a cabo.	Campañas publicitarias informativas y de RRPP de los proyectos, productos y servicios de ENFARMA EP.	Clientes Directos / Stakeholders	ENFARMA es un aliado de la RPIS / En ENFARMA trabajan personas honestas y capaces / En ENFARMA estamos al servicio de la RPIS / ENFARMA no es un competidor directo para la industria farmacéutica nacional / ENFARMA es un cliente importante de la industria farmacéutica / REMSIMA	Publicidad impresa, BTL, web.	Llegar con los mensajes al 100% del público establecido.	Inicio de la campaña en octubre de 2014, con una duración no menor a un año.
			Masivo	ENFARMA es una empresa pionera / ENFARMA produce y comercializa medicamentos de calidad, seguros, eficaces y al alcance de todos, a través de la RPIS/ La Patria ahorra / El complejo tecnológico farmacéutico utiliza tecnología de punta y profesionales de alto nivel, tanto para la investigación como para la producción / El complejo farmacéutico beneficiará directamente a la RPIS en lo económico y en la atención ciudadana, consta 5 plantas.	TV, radio, publicidad exterior, BTL, publicidad impresa, medios impresos, prensa, web.	Lograr un conocimiento adecuado de lo que produce y comercializa ENFARMA, y el aporte al desarrollo y la salud a través de la implementación del complejo farmacéutico en YACHAY, cuyo objetivo de marketing es que dicho proyecto tenga un nivel de conocimiento de al menos el 70% dentro de la población ecuatoriana en general.	

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE	MEDIOS	META	TIEMPO
Comunicación on - line	ENFARMA tiene una página adaptada a los lineamientos establecidos para página de empresas e instituciones gubernamentales. Sin embargo, la página puede tomarse en una herramienta básica para el negocio de la Empresa, a través de la implementación de un sistema de pedidos y/o compras virtuales al servicio de los clientes de ENFARMA (generación de una cuenta virtual, con historial de compras incluido), así como un portal de información detallada de los productos y servicios que ofrece la Empresa. Adicionalmente, es necesario incorporar la intranet al portal web, para subir información institucional interna y generar interacción profesional y social entre los servidores de la Empresa.	Reingeniería de la página web, con incorporación de una nueva plataforma y software para creación de tienda virtual; acoplándola a las prestaciones que se requieren.	Masivo. Clientes directos. Stakeholders.	No aplica	internet / intranet	Nuevo portal web remodelado y funcionando al 100% sus páginas de internet e intranet.	Meta cumplida máximo en agosto de 2014 (excepto sistema virtual de compras, que depende de tecnologías de la información).
	Como soporte a la página web, se deben potenciar las redes sociales con las que cuenta la Empresa (facebook y twitter, linkedIn, y youtube), por lo que es necesario promocionarlas virtualmente. Finalmente, se incorporará un blog corporativo que servirá de apoyo comunicacional a los servicios y productos que ofrece ENFARMA, a través de artículos relacionados con el negocio de ENFARMA, de carácter científico, comercial o de cultura general, convirtiéndose en una herramienta de marketing para crear networking entre la esfera de internautas relacionados con la salud.	Promoción virtual de las páginas web de twitter y facebook, LinkedIn, YouTube.				Generar a través de la página web al menos el 90% de requerimientos y/o compras de los clientes directos de ENFARMA.	
	Creación y diseño del blog corporativo a través del servidor más adecuado y definición de lineamientos de publicación.	Implementar una base de datos de medicamentos y farmacéuticas. Conseguir un mínimo de 1000 seguidores en facebook y twitter, 300 contactos linkedIn, y publicar en youtube tres virales anuales. Al menos tres publicaciones al mes y un promedio mensual no menor a 500 visitas en el blog corporativo.					

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	PRODUCTO /META	TIEMPO
Comunicación mass media	Las actividades exteriores que realizan las autoridades de nivel jerárquico superior (reuniones de negocio o institucionales, visitas de estudio, eventos, entre otras) deben ser monitoreadas en tiempo real por el área de comunicación de la Empresa, ya que de esa manera se logrará visibilidad mediática para la misma (publicación al instante en redes sociales; generación de una red de contacto con comunicadores institucionales y de medios; incremento de probabilidades de exposición de la Empresa en TV, radio, medios impresos). Por lo tanto, es indispensable que a dichas actividades asista un servidor de la Jefatura de Comunicación, de manera obligatoria, cuando éstas sean a nivel nacional, salvo el caso de actividades confidenciales o exclusivas. En el caso de actividades fuera del país, se deberá estudiar la disponibilidad de recursos financieros y la necesidad de un seguimiento comunicacional de la actividad.	Coordinar con la agenda del Gerente General y gerentes de área, para definir actividades que ameriten acciones comunicacionales.	No aplica	No aplica	No aplica	Comunicación y seguimiento en tiempo real de las actividades destacadas de las autoridades de ENFARMA	Desde enero 2014
	Así también, para aquellas actividades de relevancia, es necesario convocar efectivamente a los medios y generar un boletín de prensa, previo o posterior, para su difusión mediática, y llevar una agenda estratégica de medios (temática-política-coyuntural).	Contacto con medios de comunicación (visitas o invitaciones) para presentación de voceros oficiales, la Empresa y sus proyectos. Generación de agenda de medios	Representantes de medios de comunicación	ENFARMA es una de las empresas públicas más importantes dentro del Plan del Buen Vivir / Complejo Farmacéutico / Estamos dispuestos a colaborar con la labor de los medios	Oficinas de medios de comunicación. Sala de reuniones gerencial.	Crear vínculos de colaboración Empresa – medios, y así captar el interés de los medios en cada uno de los eventos de ENFARMA, obtener cobertura adecuada y generar espacios para entrevistas, estableciendo una agenda concreta.	Desde abril de 2014

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS * -	META	TIEMPO
Comunicación en responsabilidad social	<p>Es importante proyectar a la comunidad el compromiso social de ENFARMA, fundamentado en su misión, visión y especialmente sus valores institucionales, abarcando todas las dimensiones de la empresa-institución en el país: económica, social, cultural y pública.</p> <p>Para ello, las acciones comunicacionales que se tomen, deben enmarcarse en los siguientes aspectos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los fundamentos culturales sobre los cuales se ha construido ENFARMA: principales fases históricas de desarrollo de la empresa y su cultura interna. 	<p>Contratación de consultoría para levantamiento de procesos, elaboración y publicación de la Memoria de Sostenibilidad 2014 de ENFARMA.</p>	<p>Masivo Clientes Directos/ Stakeholders</p>	<p>No aplica</p>	<p>Internet BTL promocional</p>	<p>Levantamiento de los procesos y contenidos de la memoria de sostenibilidad. Publicar en la web el documento digital. Kit USB con el documento digital.</p>	<p>Consultoría finalizada en noviembre de 2014. Publicación máximo en febrero 2015.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - La vocación que expresa el rol que ENFARMA intenta cumplir. 		<p>MSP, IESS</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>Lograr el acuerdo para realizar la campaña tripartita.</p>	<p>Máximo en septiembre 2014.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - El designio que define lo que ENFARMA ha realizado, está realizando y se propone realizar: la obra que quiere cumplir, la situación que ambiciona conseguir. - Los problemas que ENFARMA debe solucionar para realizar su designio, tanto a lo interno como externo. - Las grandes elecciones políticas que permitirán responder a estos desafíos. 	<p>Campaña educativa "La mejor medicina es la que no se toma". Tripartita: ENFARMA, MSP, IESS con apoyo del Gobierno Central.</p>	<p>Masivo</p>	<p>La mejor medicina es la que no se toma / ENFARMA, MSP, IESS velan por la salud de los ecuatorianos.</p>	<p>TV, radio, medios impresos, publicidad exterior, BTL, publicidad impresa, prensa, web.</p>	<p>Ahorro empresarial. Crear conciencia respecto al consumo responsable de medicamentos, Objetivo de marketing llegar al menos al 70% de la población.</p>	<p>Inicio en noviembre 2014.</p>

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	META	TIEMPO
Comunicación socio-relacional	En enfoque socio relacional abarca todo el espectro de las Relaciones Públicas (relaciones institucionales, lobbying, creación de acontecimientos) y de las relaciones institucionales, para ello cada uno de los servidores de ENFARMA, y muy en especial aquellos de nivel jerárquico superior, deben estar adecuadamente preparados para comunicarse con efectividad y asertividad con el entorno de interrelación de la Empresa, tanto a nivel de negocios, político, medios y comunidad. Además, lo anterior se potencia con un equipo preparado, desde lo logístico hasta lo netamente comunicacional, para saber cómo gestionar las situaciones de crisis, que eventualmente pueden presentarse en la Empresa.	Implementar cursos de capacitación en media training para los servidores de nivel jerárquico superior.	Interno	No aplica	No aplica	100% de los servidores de nivel jerárquico superior capacitados en media training.	Hasta agosto de 2014
		Establecer planes y programas de Relaciones Públicas e institucionales, que incluyan lineamientos de acción para la comunicación y gestión de crisis.	Clientes Directos / Stakeholders/ Masivo	No aplica	No aplica	Plan y Programa de RRPP y Relaciones Institucionales para el periodo enero-diciembre 2014. Lineamientos de acción para comunicación y gestión de crisis.	Implementados hasta agosto de 2014

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	ACCIONES	PÚBLICO	MENSAJE *	MEDIOS *	META	TIEMPO
Comunicación interna	<p>La comunicación interna busca converger todos los esfuerzos y aportes en el seno de la Empresa hacia los mismo objetivos, dentro de un excelente ambiente de trabajo. Para ello es necesario tener un estudio pormenorizado de datos psico-sociológicos de los servidores de ENFARMA.</p> <p>Se deben utilizar las nuevas tecnologías de comunicación para potenciar la comunicación interna y el clima laboral, logrando una implicación más efectiva de cada servidor.</p> <p>Finalmente, la comunicación de lo inmaterial es esencial para mejorar la eficiencia de la Empresa. Para ello la motivación es fundamental, ya que compromete y crea un sentido de familia a lo interno de la organización.</p>	Contratación de consultoría de clima laboral empresarial	Interno	No aplica	No aplica	Plan de acción para mejora del clima laboral listo	A definir por Talento Humano.
		Contratación de cursos motivacionales para todos los servidores de ENFARMA.	Interno	No aplica	No aplica	100% servidores recibieron curso motivación	A definir por Talento Humano.
		Desarrollo de un plan de actividades de mejora y mantenimiento de un buen clima laboral.	Interno	No aplica	No aplica	Plan de actividades de clima laboral en ejecución.	A definir por Talento Humano.
		Implementación del minuto cívico mensual en ENFARMA.	Interno	coyuntural	reunión mensual	Programación mensual del minuto cívico	Desde agosto de 2014
		Adecuación de carteleras sociales en las instalaciones de ENFARMA.	Interno	coyuntural	carteleras	Carteleras sociales implementadas y actualizadas semanalmente.	Desde julio de 2014

Anexos del Plan Comunicacional

A continuación, se muestran algunos de los diseños publicitarios actualmente empleados por Enferma EP:

ROLLUPS – GENERANDO BUEN VIVIR

enfarma^{E.P.}
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

CREAMOS
DERECHO

*Porque la salud es tu derecho
y no un negocio.*

Generando Buen Vivir

enfarma^{E.P.}
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

**INVESTIGANDO
PRODUCIENDO Y
COMERCIALIZANDO
MEDICAMENTOS
CON CALIDAD.**

*Porque la salud es tu derecho
y no un negocio.*

Generando Buen Vivir

SKYLINE- GENERANDO BUEN VIVIR

enfarma^{E.P.}
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

CREAMOS
DERECHO

*Porque la salud es tu derecho
y no un negocio.*

Generando Buen Vivir

www.enfarma.gob.ec / www.farmacos.gob.ec
@enfarmaep enfarmaep enfarmaep

enfarma^{E.P.}
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

www.enfarma.gob.ec / www.farmacos.gob.ec
@enfarmaep enfarmaep enfarmaep

FACEBOOK OFICIAL

enfarma
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

Enfarma Ep
Salud/medicina/productos farmacéuticos

CREAMOS DERECHO
Porque la salud es tu derecho y no un negocio.
Generando Buen Vivir

Me gusta + Seguir Mensaje

Biografía Información Fotos Me gusta Docs

PERSONAS >

342 Me gusta

Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página

INFORMACIÓN >

📍 Página oficial de la Empresa Pública de Fármacos
Twitter: @enfarmaep
youtube: www.youtube.com/enfarmaep
LinkedIn: www.linkedin.com/company/enfarma-ep

🌐 <http://www.farmacos.gob.ec/>

✓ Sugerir cambios

APLICACIONES

Docs Docs

FOTOS >

Publicación

Escribe algo en esta página...

Enfarma Ep
hace 48 minutos

#ENFARMA liderará red sudamericana de investigación médica

Me gusta - Comentar - Compartir

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

Enfarma Ep
hace aproximadamente una hora

TWITTER OFICIAL

enfarma
EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS

CREAMOS DERECHO
Porque la salud *es tu derecho* y no un negocio.
Generando Buen Vivir

TWEETS 1 408 SIGUIENDO 1 363 SEGUIDORES 771 [Seguir](#)

Generando Buen Vivir
@enfarmaep
Cuenta oficial de twitter de La Empresa Pública de Fármacos
Ecuador · farmacos.gob.ec

Generando Buen Vivir @enfarmaep · 1 h
Enfarma liderará red sudamericana de investigación médica @CiudadYachay @soyunasur @EstebanOrtizMD pic.twitter.com/Z0JCy3jW0U
Detalles

Generando Buen Vivir @enfarmaep · 1 h
@FerComejoLeon: tropicales son enfermedades huérfanas. @enfarmaep @CiudadYachay unidos en proyecto medicina tropical pic.twitter.com/6j5RbtdPaX
Detalles

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La comunicación en las organizaciones

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Para la Universidad a Distancia de Madrid, la teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno. Dicha teoría se apoya en el concepto de sistema como conjunto de elementos relacionados entre sí, relaciones (entradas y salidas) de los elementos y que se explican a través de determinado proceso de transformación u operación planificada. Este principio permite identificar, en el caso de la empresa, un conjunto de subsistemas, según diferentes criterios de demarcación, los cuales, y en la medida que son objeto de un análisis pormenorizado y son aislados de los otros componentes se convierte en un sistema empresarial (s.f.).

Es así, que desde una perspectiva sistémica, se planteó que la organización debía concebirse como una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa. Con lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles (variabilidad) para un sistema determinado; para así, entender a la organización como un sistema como tal (Álvarez, 2011, p. 29).

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos (Álvarez, 2011, p. 30).

En resumen, la teoría de la organización describe a las organizaciones como “sistemas dirigidos a objetivos”, y toda la atención se centra en la cuestión de cómo identificar a los objetivos organizacionales, cómo estos objetivos determinarán la conducta organizacional, y por ende el futuro éxito o fracaso de la empresa como tal.

2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación

Son tres las Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

En la siguiente ilustración, se presentan sus respectivos enfoques y la relación con la comunicación organizativa como tal.

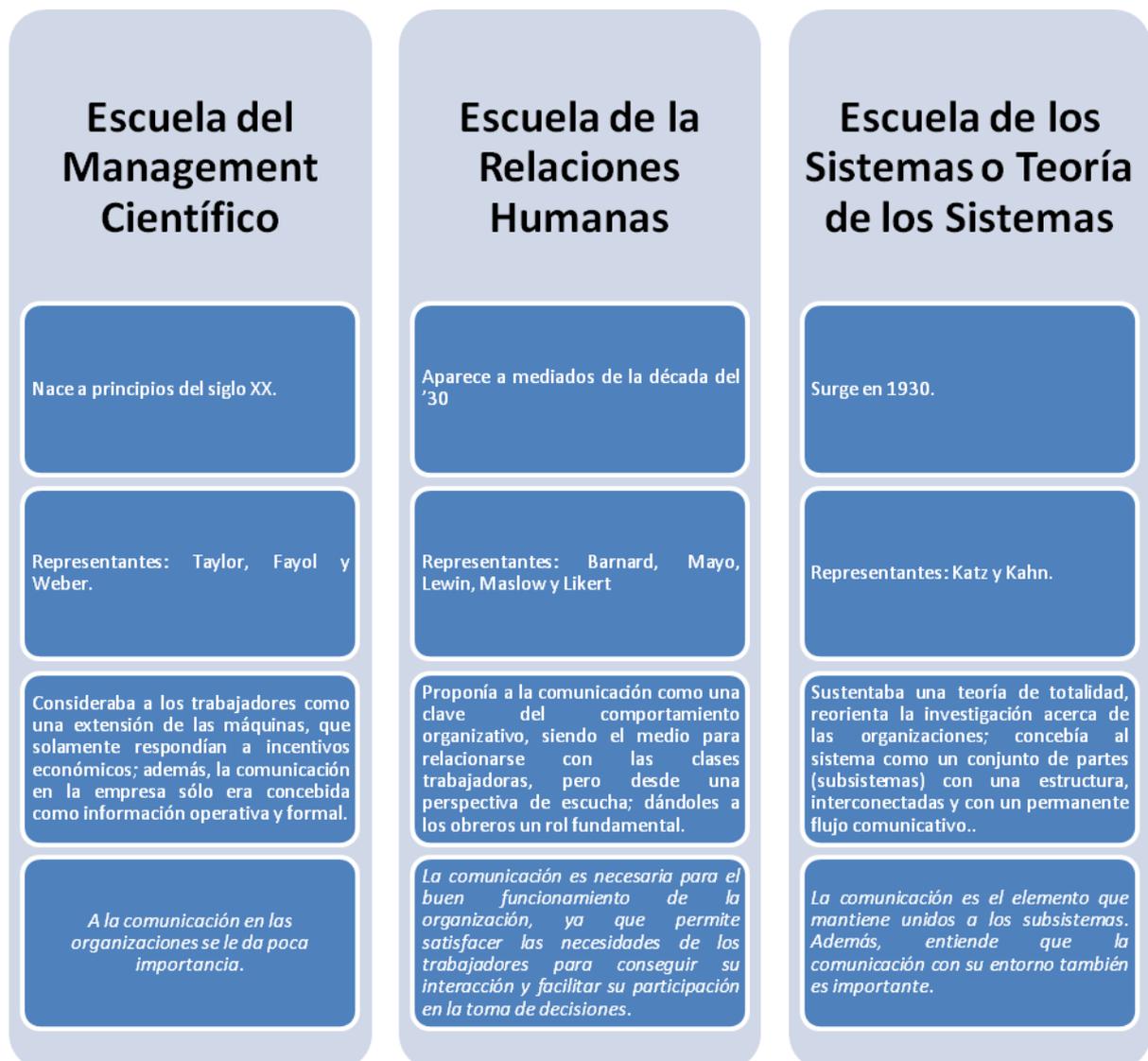


Ilustración 0.1 Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo y su relación con la comunicación.

Fuente: Álvarez (2011, p.p. 34-35).

Las tres escuelas descritas se diferencian en su percepción de la Comunicación. La evolución de las teorías del comportamiento organizacional y el rol que la comunicación adquiere se resume en:

La escuela del Management Científico enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La Escuela Sistémica consideraba a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización” (Álvarez, 2011, p. 35).

Finalmente, cabe resaltar que “diversos autores se han propuesto demostrar el estrecho vínculo entre comunicación y organización para, finalmente, evidenciar la función estratégica de su gestión” (Álvarez & Lesta, 2011, p. 19)

Es así, que considerando al comportamiento organizativo como el estudio de la conducta y el proceder de las personas en una organización y de cómo éste afecta al rendimiento de la empresa, y a la comunicación como la herramienta que refleja el interés de transmitir información, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados por parte de los públicos (internos y externos) de una empresa u institución; ésta constituye un aspecto que con la cual se logra llegar o influenciar el actuar de las personas, beneficiando a la empresa como tal, y logrando alcanzar el éxito, o por el contrario, el fracaso de la misma, dependiendo de cómo factores antes mencionados fueron gestionados y/o manejados.

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

Las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente. Su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Tienen un pie en la organización y otro fuera.
- A veces apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.
- Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos (Álvarez, 2011, p. 37).

Entre los modelos más relevantes de las Relaciones públicas, se destacan los siguientes:

- Agentes de prensa/Publicity:** En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y, principalmente, hacia los medios de comunicación.
- Información pública:** Una función periodística al suministrar información de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada, sino que es plenamente informativa.
- Asimétrico Bidireccional O Doble flujo asimétrico:** Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los Postulados organizativos y los asuman como propios. En este modelo existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso.
- Simétrico bidireccional O Doble flujo simétrico:** Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva (Castillo, 2010, pp. 31-36).

Adicionalmente, Álvarez (2011) incluye un modelo adicional:

- e. **Modelo bidireccional simétrico persuasivo:** Comprende desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos y no sólo relacionarse bien con ellos. Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos (p.p. 42).

Tomando en cuenta a la investigación como elemento base para el desarrollo de las relaciones públicas, los modelos anteriormente mencionados, cumplen la función de proporcionar sistemáticamente datos para su posterior interpretación, y así definir el proceso a seguir para la selección y aplicación del proceso comunicacional en una organización.

2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

Según Álvarez, la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional; conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones (2010, p.p. 2-3).

La planificación en la comunicación se convierte (...) en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (Álvarez, 2011, p. 42).

“En términos de gestión (objetivos y estrategias), la comunicación en y de la organización debe ser concebida como un conjunto de variables de intervención” (Álvarez & Lesta, 2011, p. 19).

El mejoramiento del posicionamiento y la imagen de una organización es un objetivo esencial en la gestión empresarial; en este sentido, la planeación estratégica comunicacional aporta el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, dicho camino debe ser acorde a su realidad pero con un tinte un tanto audaz.

Es así, que en los procesos de Administración se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas específicas. En lo referente a las decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas existe un proceso denominado RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Este modelo es también conocido como “Método de la Espiral”, su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última, una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera para seguir avanzando (Álvarez, 2011, p.p. 43-44).

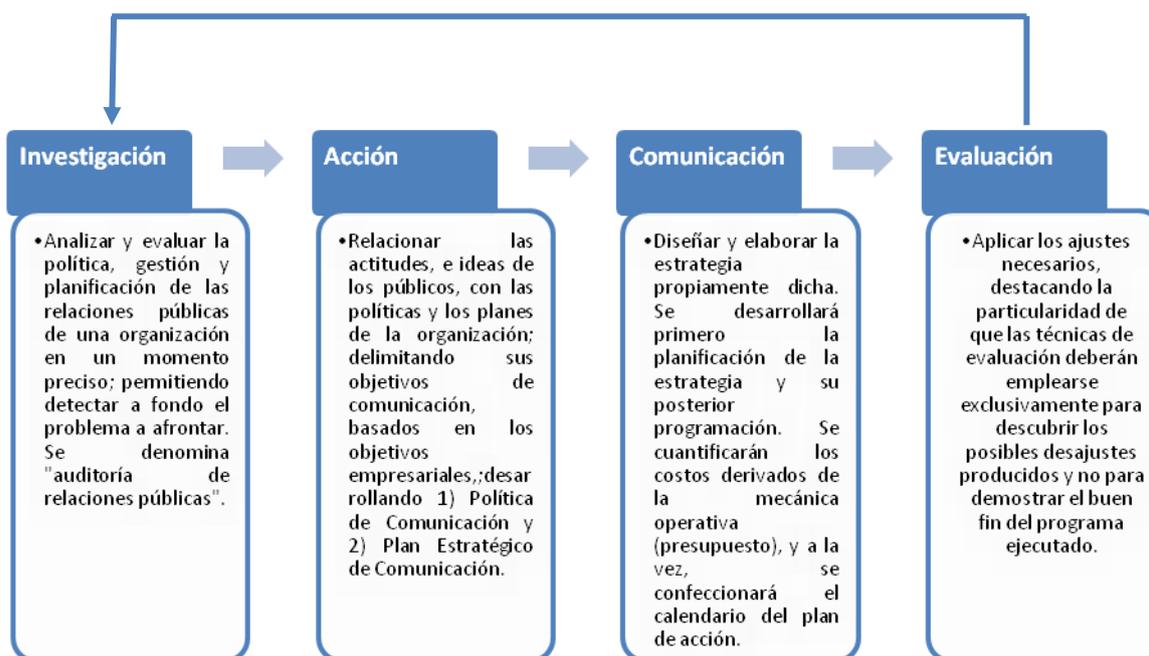


Ilustración 0.2 Modelo RACE.
Fuente: Álvarez (2011, p.p. 44-49).

Son numerosos los modelos de planificación que se han propuesto: Thierry Libaert y su estudio de la situación, objetivo estratégico y modalidades de acción; Joaquín Rodríguez Valencia, que considera una primera etapa de análisis estratégico, al que siguen las

definiciones estratégicas y los planes de acción para llevar a cabo las estrategias; incluso Jordi Xifra y su más reciente método IPEE, de Investigación, Planificación, Técnicas y Ejecución. Modelos válidos y, a grandes rasgos, aplicables a las organizaciones contemporáneas, aunque necesitan de la redefinición de algunos de los elementos particulares incluidos en la ejecución de los planes.

Adicionalmente, cabe indicar que como parte de la investigación, es realmente indispensable considerar la segmentación de los públicos de las organizaciones, lo que permitirá la concreción de herramientas y actividades específicamente dirigidas a esas audiencias. “Las modificaciones en las relaciones con los medios se han ido acomodando a las características propias de los medios como una posición estratégica de adecuarse a las rutinas redaccionales y de producción mediáticas” (Castillo & Almansa, 2005, p. 140).

En concreto, la planificación estratégica en comunicación implica en la práctica: Investigar para llegar al diagnóstico; planificar Acciones en un programa y su Comunicación para finalizar con la Evaluación del cumplimiento de los objetivos. Dentro de esta lógica, el cumplimiento del proceso permite suponer que la Planificación Estratégica en Comunicación se verifica en niveles eficaces (se logran los objetivos). Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado muchas veces a la demostración del grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización (Álvarez, 2010, p. 4).

Hoy, cualquier organización (...) para relacionarse, conectarse, con sus públicos, tanto a lo interno como a lo externo, requiere de profesionales que estén conscientes y formados para asumir la Comunicación como un proceso estratégico ¡Real!, medular a los demás procesos de la organización, que responde al plan corporativo y que contribuye a la gestión, al negocio, demostrándolo con un sistema de indicadores (Patizzi, 2012).

En concreto, el modelo RACE es una propuesta de un modelo de planificación estratégica de comunicación, de carácter proactivo y constituido por cuatro etapas continuas y repetitivas (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación), convirtiendo en la matriz base para como matriz del planeamiento en Relaciones Públicas en cualquier organización.

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

“La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa” (Álvarez, 2011, p. 51).

En este aspecto, cabe señalar que, según Álvarez es evidente que debe realizarse una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior (2011, p.p. 51-52).

Cabe resaltar, que se evidencian tres grandes estilos de evaluación:

1. **Evaluación científica del impacto:** Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
2. **Evaluación instintiva:** Sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación, sumada al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
3. **Evaluación científica de la difusión:** Se basa en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media, y se resumen en el análisis del press clipping, de tipo numérico y de un análisis de contenido de los recortes (Álvarez, 2011, p. 51).

De la misma manera, se menciona que existen dos tipos de evaluación ampliamente reconocidos:

- **Sumativa:** Evaluación del programa antes de su implementación en cuanto a sus objetivos fijados).
- **Formativa:** Diagnóstico de la mejor estrategia a implementar dentro de un programa), se debe añadir el seguimiento de un programa o plan de comunicación que se realiza durante el programa (monitorización) y al acabar el programa, es decir, una investigación evaluativa relacionada con el programa específico de la intervención comunicativa con el fin de estimar el grado de influencia de las actividades realizadas y sus efectos, lo que puede implicar el uso de varios métodos

de investigación (triangulación), siempre de acuerdo con el carácter de la variable de respuesta (response variable) (Smolak, 2011, p. 472).

Es relevante acotar que, según Álvarez & Lesta, la gestión no debe medir solo el resultado de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, debe además medir el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos) (2011, p. 22).

Asimismo, es importante mencionar que las fases de que se compone la evaluación, como se muestra en la siguiente ilustración, son las siguientes:



Ilustración 0.3 Fases de la Evaluación.
Fuente: Álvarez (2011, p. 53).

Es importante mencionar que la evaluación de la planeación estratégica, en sentido general debe ser participativo e incluyente, lo que permitirá conocer con precisión el cumplimiento de los objetivos y acciones diseñadas para dicho fin; además, de los recursos utilizados y su eficiente y efectivo uso.

Descritas las etapas básicas del proceso estratégico, se presentan los enfoques de los diferentes modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas existentes.

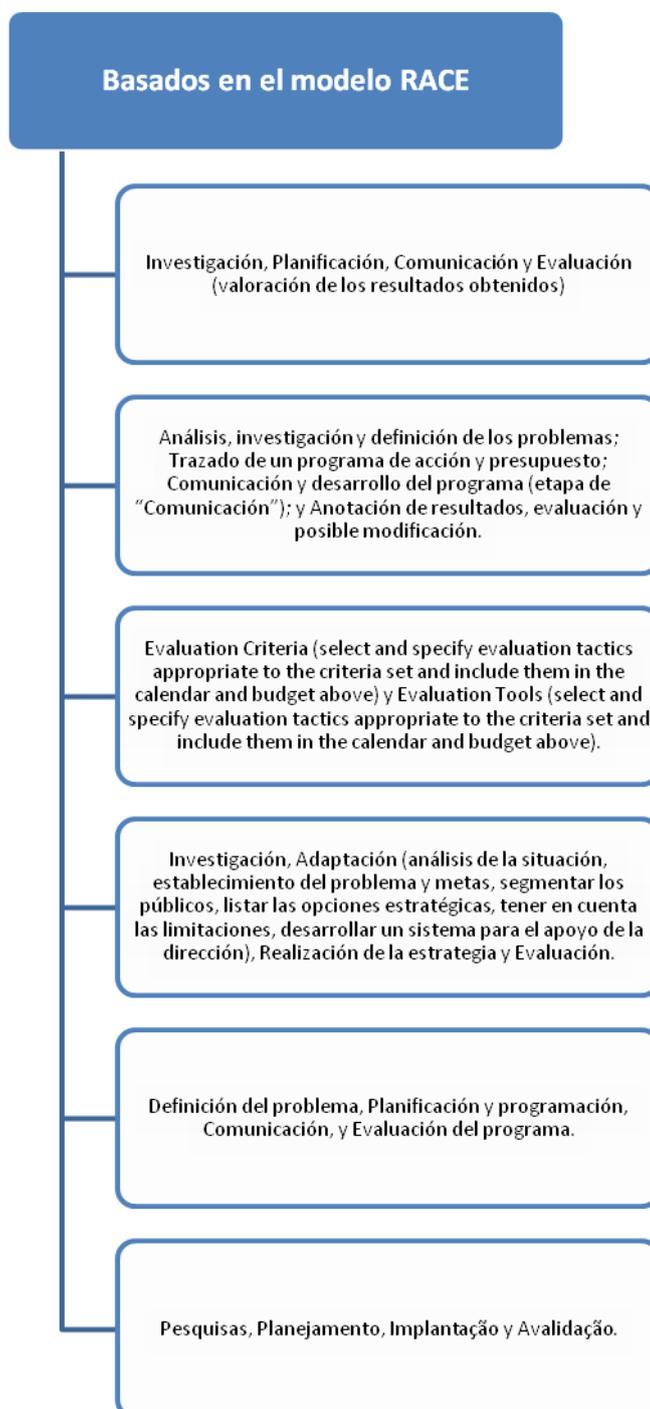


Ilustración 0.4 Modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 1.
Fuente: Álvarez (2011, p.p. 54-67).

Deudores del modelo RACE



Ilustración 0.5 Modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas 2.
Fuente: Álvarez (2011, p.p. 54-67).

Po último, se cita un modelo de cuatro etapas continuas y basado teóricamente en el Modelo RACE, el cual es producto de la identificación de más de un centenar de modelos de

Planificación Estratégica de Relaciones Públicas propuestos anteriormente, dicho modelo a Matilla (2009).

Las etapas propuestas se sintetizan en:

- Etapa N° 1: Información e Investigación (marco estratégico contextual)
- Etapa N° 2: Estrategia (toma de decisiones)
- Etapa N° 3: Táctica (acción ejecutiva)
- Etapa N°4: Evaluación y Control de Resultados (Álvarez, 2011, p.p. 69-71).

Los modelos propuestos no pueden ser sincrónicos ni estáticos, ya que la evaluación debe acompañar a los procesos y actividades de comunicación durante toda la planificación estratégica, en relación dinámica con el acontecer de la propia actividad. Por ello, los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción. Las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación (Álvarez, 2013, p. 7).

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica

2.2.1 La función de evaluación

Según Álvarez (s.f.) si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico, quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación

se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados.

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo (Álvarez, 2011, p. 79).

Los aportes de la gestión estratégica de comunicación pueden y necesitan ser evaluados como las actividades realizadas por otras áreas de conducción en las organizaciones. Es así, que la medición y evaluación dota de un rol estratégico y esencial a quien ejerce la función de Dircom¹, ya que es capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos (Álvarez, s.f.)

En este punto, cabe acotar que la evaluación necesita un enfoque integral y holístico para ser aplicada de manera sistemática y exitosa, pudiendo evaluar de forma exitosa desde la conceptualización, pasando por el diseño, la implantación, hasta la utilidad de los programas de comunicación ejecutados, y valorando dicho programa y sus resultados

2.2.2 Medición y evaluación

Según el modelo RACE, la evaluación es la última etapa del plan estratégico de comunicación, pero también, destaca la necesidad de investigación previa antes de crear e implementar las estrategias comunicativas; esto se debe a que mediante dicha información, se podrán poner en práctica no solo acciones acordes a lo planteado, sino que además de aplicar las enmiendas necesarias y procedimientos para confirmar los resultados deseados.

Los aspectos principales relacionados con la evaluación y medición de las relaciones públicas que se deben tomar en cuenta son:

¹Dircom o director de comunicación, entendiéndolo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva (Morales & Enrique, 2007, p. 84).

1. Capacitación efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
2. Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas desarrolladas.
3. Convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas (Álvarez, 2011, p. 82).

La medición (...) tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas, técnicas o metodologías que puedan ser empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica deben combinarse (Álvarez, 2013, p. 3).

Es necesario planificar acertadamente todo el proceso de evaluación a aplicar a la comunicación, teniendo siempre presente la importancia de que los indicadores y las herramientas a usar, estén en conformidad con el modelo de gestión organizacional y los objetivos corporativos trazados.

Por otro lado, es importante mencionar que la evaluación puede ser organizada en tres niveles de complejidad:

- Básico: Contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.
- Intermedio: Mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: Mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos (Álvarez, 2011, p.p. 85-86).

2.2.3 Métodos de medición y evaluación

Según Álvarez (2011, p.p. 85-86), los métodos de medición y evaluación más destacados son:

- **Medición de la Producción:** Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo. Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios
- **Medición de la Exposición:** Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (press clipping), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores: Impactos en los medios de comunicación, Visitas en Internet, Equivalencia publicitaria, Seguimiento sistemático, Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos, Coste por persona, Asistencia del público.
- **Medición de Impacto:** Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación. Por lo general se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público ha recibido los mensajes
- **Medición de la Participación:** Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes. Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas; esto se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas.

- **Auditorias:**
 - a. De comunicación: La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa.
 - b. De Relaciones Públicas (Identidad / Imagen): La Auditoría de Relaciones Públicas sostiene que la retroalimentación que recibe un emisor y que gestiona por propia iniciativa es conocida como "Evaluación de la comunicación". La Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización; además, tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia.

- **Modelos Integrales:** Algunos autores han ensayado varios modelos de evaluación integrales. A modo de ejemplo de estas metodologías, se citan los siguientes:
 - a. Modelo Yardstick, o regla de la efectividad.
 - b. Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.

- **Medición en acciones comerciales:** Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial. Es el caso del Sponsoreo Publicitario. Las principales variables del modelo son:
 - a. Exposición de marca (notoriedad y repeticiones).
 - b. Proporción de pantalla (tamaño).
 - c. Efectividad de los formatos elegidos.
 - d. Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria).
 - e. Oportunidad Publicitaria (crónica del evento).

La selección del modelo adecuado y la planificación del proceso, son aspectos primordiales para el desarrollo de una fiel evaluación, deben estar acorde al entorno, a los objetivos y métricas propuestas. Dichos aspectos también influyen de sobremanera, en la gestión, el seguimiento y control por parte de Dircom, por lo cual su selección debe ser atinada.

2.3 El Modelo Communication Management Bridge

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos

El Modelo Communication Management Bridge corresponde a un modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación, el cual parte del entendimiento de 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 (Álvarez, 2013, p. 9).

Cabe resaltar, que dicho modelo fue validado y actualizado doblemente, mediante su aplicación en conjunto de casos de Planes y Programas de Comunicación Estratégica en organizaciones de diversos ámbitos de actuación; y de manera comparativa con las opiniones y aportaciones de referentes y expertos en medición y evaluación en comunicación estratégica.

2.3.2 Fases y actividades del modelo

Según Álvarez, una primera propuesta de este modelo debe estructurarse en tres fases para la medición y evaluación, es decir debería como mínimo cumplir tres fases: estratégica, táctica y operativa (2013, p.9).

En la siguiente ilustración, se enuncian dichas fases.

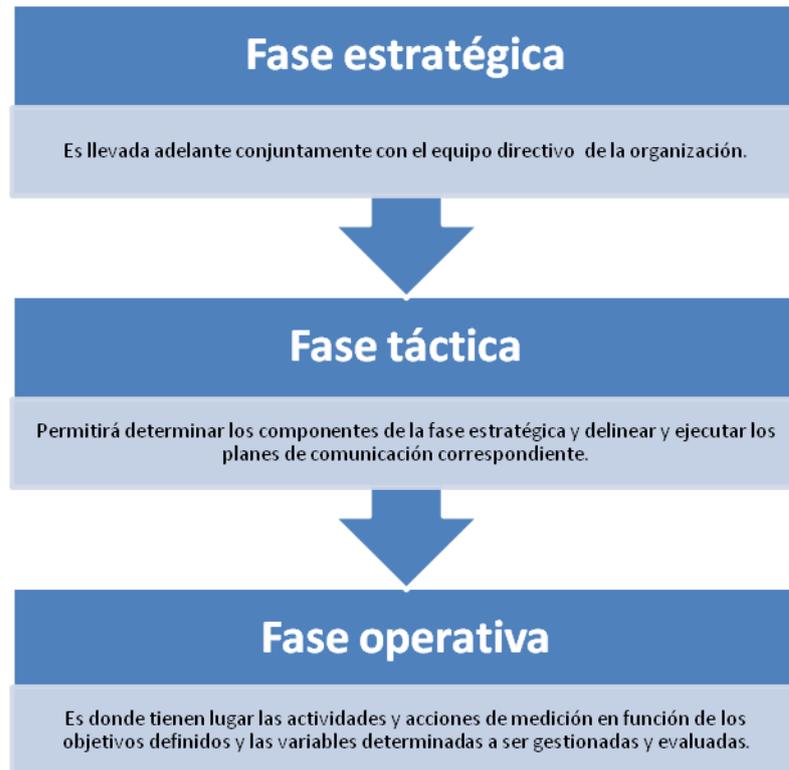


Ilustración 0.6 Fases del Modelo CMB.
Fuente: Álvarez (2013, p.p. 9-10).

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación

Esta etapa se compone de tres dimensiones:

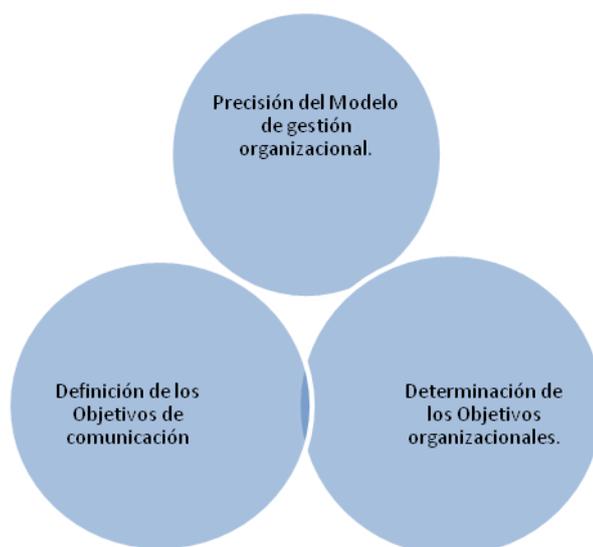


Ilustración 0.7 Dimensiones de la Fase 1.
Fuente: Álvarez (2013, p.p.9-10).

A continuación, se detallan cada una de éstas:

1. **Modelo de gestión:** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.
2. **Objetivos organizacionales:** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación.
3. **Objetivos de comunicación:** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas), y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir (Álvarez & Lesta, 2011).

2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición

En esta etapa, se debe:

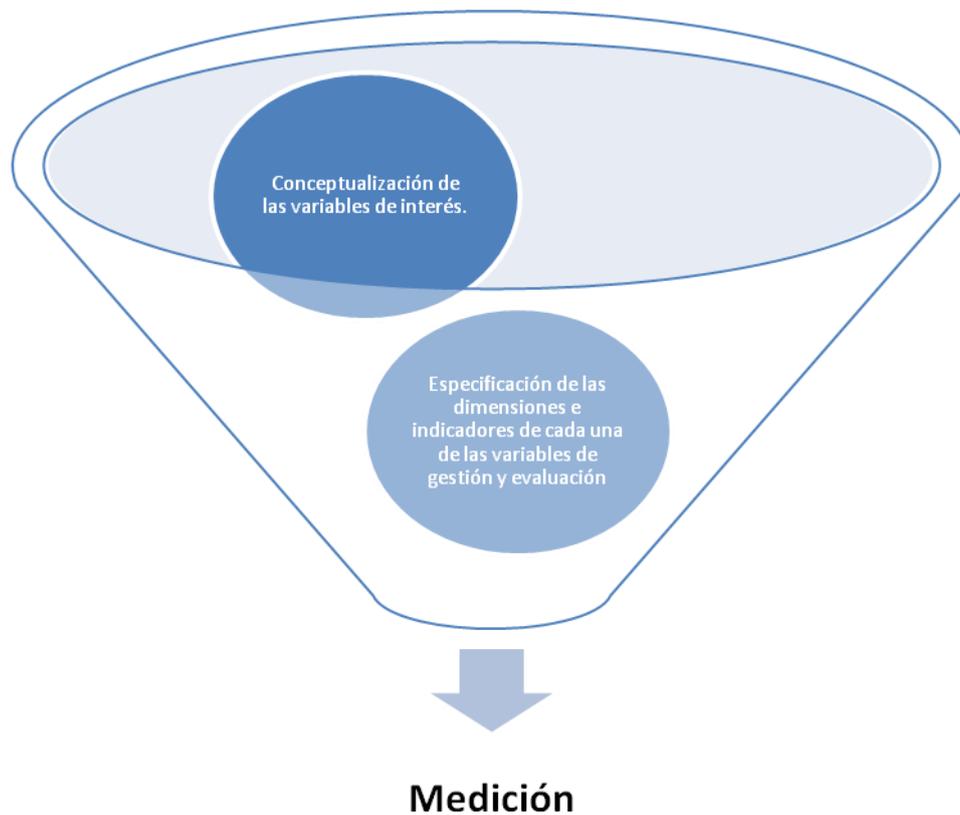


Ilustración 0.8 Tareas de la Fase 2.

Fuente: Álvarez (2013, p.10).

Dichas tareas, son descritas a continuación:

1. **Conceptualizar las variables de interés:** Implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
2. **Especificar las dimensiones e indicadores:** Que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder

determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición (Álvarez & Lesta, 2011).

2.3.5 Fase operativa: medición

En la última fase, se deben considerar tres aspectos:

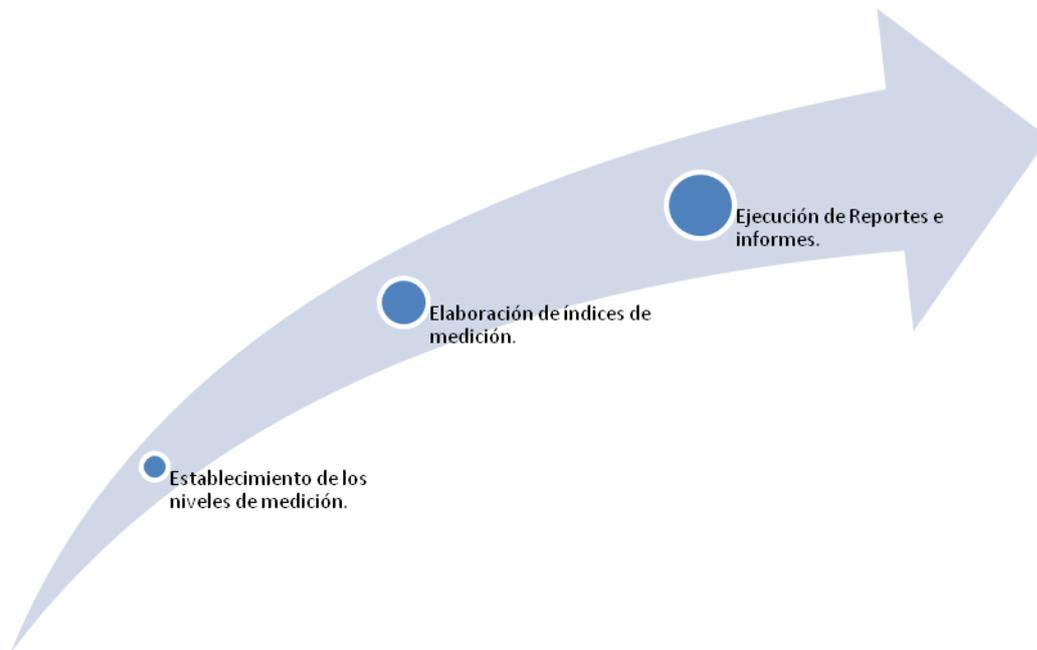


Ilustración 0.9 Aspectos de la Fase 3.

Fuente: Álvarez (2013, p.12).

En las siguientes líneas, se presenta el detalle de los aspectos mencionados anteriormente:

1. **Establecer los niveles de medición:** De modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
2. **Elaboración de índices:** Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

3. **Reportes e informes:** Son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición (Álvarez & Lesta, 2011).

Finalmente, se presenta la Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica planteado por Álvarez, en su texto “Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos”.

Fase	Actividades	Detalle
ESTRATÉGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)
	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)
TÁCTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
OPERATIVA	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)
	Diseñar los reportes e informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)
		Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Tabla 0.1 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.

Fuente: Álvarez (2013, p.p.10-11).

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación que aquí se presenta es de tipo descriptivo y correlacional.

- De carácter **Descriptivo**, ya que el propósito que mediante las estrategias de análisis documental y de campo se concretan en el estudio de la fundamentación teórica respecto a la evaluación de un plan de comunicación, así como en el estudio del proceso de comunicación de la Empresa Pública de Fármacos Enferma EP.
- De carácter **Correlacional**, debido a que mediante el estudio de caso y del Plan Estratégico de Comunicación Empresa Pública de Fármacos Enferma EP 2014, lo cual a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado Communication Management Bridge. A través de la implementación de dicho modelo, se pretenderá evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos y metas de Enferma EP.

3.2 Variables de Estudio

Para este caso, las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales se relacionan y operacionalizan del siguiente modo:

1. Objetivos organizacionales

1.1. Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

1.1.2. Misión, Visión, Valores

1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

1.2. Objetivos de negocio

1.2.1. Indicadores de resultado

1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

2. Gestión de Comunicación

2.1. Acciones de Comunicación

2.2. Planificación estratégica

2.2.1. Diagnóstico

2.2.2. Acción

2.2.2.1. Estrategia de Comunicación

2.2.2.2. Objetivos de resultado

- 2.2.2.3. Objetivos de producción
- 2.2.3. Comunicación
 - 2.2.3.1. Política de Comunicación
 - 2.2.3.2. Programas y acciones
 - 2.2.3.3. Medios de comunicación
- 2.2.4. Evaluación
 - 2.2.4.1. Planificación de la evaluación
 - 2.2.4.2. Diseño de la medición
 - 2.2.4.3. Medición (2014, p.p. 33-34).

3.3 Unidades de análisis y temporalidad

La unidad de análisis estudiada en la presente investigación es la Jefatura de Comunicación de Enfarma EP, específicamente a su actual responsable MGS. Francisco Crespo, quien proporcionó la información referente al Plan Estratégico de Comunicación -de dicha empresa- 2014, el cual es objeto de esta investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Análisis documental:** Una exhaustiva revisión bibliográfica se efectuó con el fin de disponer de una sólida fundamentación teórica sobre el tema en estudio; para esto, se recurrió a libros, textos, publicaciones y/o sitios web referentes a la Evaluación de Planes de comunicación.
- **Entrevista:** Con el fin de recabar toda la información necesaria referente al Plan de comunicación de Enfarma, se aplicó una entrevista semi estructurada al Jefe de Comunicación, MGS Francisco Crespo, quien fue de gran ayuda para la obtención de dichos datos. En el Anexo 1 se muestra el cuestionario aplicado en la entrevista señalada.

3.4.1 Entrevista semi estructurada basada en el Modelo de Communication Management Bridge

3.4.1.1 Fase Estratégica

3.4.1.1.1 Modelo de Gestión Organizacional

1. ¿Qué características tiene la Organización en cuanto a su actividad, sector, misión, valores?

Bueno la Empresa Pública de Fármacos es una empresa cuyo objetivo principal es producir medicamentos e insumos químicos seguros y eficaces a precios socialmente justos y que se distribuyen a la RIPS (RED PUBLICA INTEGRAL DE SALUD) que está conformada básicamente por el Ministerio de Salud Pública el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y los institutos de seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía su misión como indique es el abastecimiento a nivel nacional de medicamentos e insumos químicos y la visión que tiene es, se ha planteado una visión a 2017 eso en base al Plan Nacional del Buen Vivir que como saben es del 2013 al 2017 la Empresa se ha planteado una visión a 2017 de ser la empresa pionera porque obviamente es importante que sepan que en Latinoamérica seríamos la primera empresa que tiene un complejo de producción de medicamentos y dentro de lo que es el abastecimiento a la RIPS ser la el principal proveedor de medicamentos junto también con la industria farmacéutica nacional es decir es importante mencionar que la empresa no entra o no existe para competir con la industria farmacéutica nacional al contrario de hecho ENFARMA va a dar más trabajo a la industria farmacéutica nacional y a producir medicamentos que no produzca la industria farmacéutica o que la cantidad que produce no sea suficiente y otros medicamentos que tienen ciertas características o por qué razones impiden a la industria farmacéutica nacional o incluso a laboratorios internacionales el comercializarlos.

2. ¿Cuáles serían los valores de la empresa?

Tenemos algunos valores pero nos concentramos en tres principales el uno es la Innovación, el otro es la transparencia y el otro es la investigación ,que también lo vemos como un valor porque de hecho la innovación en lo que es producir cosas, medicamentos de última tecnología la transparencia para como Empresa Pública rendir siempre cuentas a la ciudadanía y hacer cosas con honestidad y la investigación que además de ser uno de los objetivos de ENFARMA , pues es uno de nuestros valores en el sentido académico, investigación académica.

3. ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

El perfil gerencial bueno nuestro actual gerente el Dr. Claudio Galarza, tiene un perfil muy académico y muy del campo de la investigación él es un científico conocido a nivel internacional e inclusive con grandes reconocimientos incluso publicaciones científicas

mundialmente muy tomadas en cuenta y de hecho categorizadas por revistas profesionales en el campo de la medicina, entonces el perfil gerencial en ese sentido es bastante académico bastante científico pero como la empresa, es una empresa de producción y comercialización , el gerente se ha rodeado de un equipo directivo que es la alta Gerencia de ENFARMA , que está capacitada en todas las áreas tanto en la parte comercial, como en la parte de producción y gente dentro de lo que es el campo de la ingeniería dentro de lo que es el campo de los negocios , que tiene todos los fundamentos para llevar al éxito empresarial a ENFARMA.

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

Comunicación ocupa, es estratégica porque ocupa un espacio transversal a todos los ejes estratégicos de la empresa, que quiere decir; que nosotros trabajamos con cada una de las áreas que manejan los ejes y los objetivos estratégicos., justamente para comunicar los mismos.

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

Es una posición directiva que participa en las reuniones de directorio de la empresa en donde están los gerentes y las jefaturas que tienen digamos un rango directivo en este caso comunicación como por ser como mencionaba anteriormente transversala todas las acciones estratégicas de la empresa .

6. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión de la organización?

Existen y además son obligatorios en este caso la empresa y todas las áreas se rigen al GPR (Gobierno por Resultados) que es el Gobierno por resultados y ante el cual nosotros tenemos siempre que rendir cuentas.

7. ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Es decir si se emplean con el 100% de rigurosidad y una periodicidad previamente establecida, con el organismo estatal que maneja el GPR, el gobierno por resultados, es una rigurosidad al máximo.

8. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Esta 100% sometida y nosotros tenemos que hacer un reporte periódico al GPR.

3.4.1.1.2 Objetivos Organizacionales

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

Los objetivos estratégicos de hecho son la base del Plan de Comunicación Estratégico de ENFARMA.

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

Totalmente, porque al hablar de cultura organizacional estamos hablando de lo que es también comunicación, nosotros como mencione, nos manejamos a través de lo que es comunicación estratégica y al manejar comunicación estratégica manejamos tres variables fundamentales para eso que es IDENTIDAD y CULTURA, y a través de lo que es IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA, que la llamamos nosotros generamos IMAGEN CORPORATIVA.

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

Efectivamente nuestro Plan ESTRATÉGICO es totalmente relacionado al Plan estratégico Empresarial porque en base a ese Plan estratégico, nosotros establecemos nuestras estrategias de comunicación que vamos a seguir.

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

En ese sentido no, no diría que es tan directa la relación porque los planes operativos ya van más hacia los temas comerciales, de producción, e incluso de investigación, pero nosotros hacemos un trabajo digamos mas macro en ese sentido porque nos manejamos en lo que son los objetivos estratégicos, ya entrar a la parte operativa tendríamos que hacer mas detalles pero al principio como una primera etapa, nos manejamos mas desde los objetivos estratégicos y del plan estratégico empresarial.

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

Totalmente y eso va de nuevo hacia lo que mencione el Gobierno por Resultados, toda empresa pública aquí en el Ecuador, tiene que hacer lo que la pregunta indica, porque es justamente lo que le obliga el gobierno por resultados, para poder rendir un informe de lo que viene haciendo, no para de acuerdo a los objetivos que tiene.

3.4.1.1.3 Objetivos de Comunicación

14. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?

Nosotros nos planteamos objetivos por etapas, el objetivo que tenemos ahora mismo en Comunicación, yo diría que son 3 objetivos, 1. Posesionar a la Empresa como tal; es decir; la imagen empresarial que todavía está en crecimiento, ya que es una empresa relativamente nueva desde el 2009, que existe y la actual administración desde apenas 2 años, entonces el objetivo principal es el posicionamiento de la empresa como tal y que la gente conozca que es ENFARMA, y a su vez pues empezar a dar a conocer y también de alguna manera posicionar los proyectos, pero ya de una manera más específica, los proyectos que maneja ENFARMA EN CUANTO A PRODUCCIÓN DE MEDICAMENTOS E INVESTIGACIÓN, y el otro objetivo que tenemos comunicacionalmente es un tema de RELACIONAMIENTO PÚBLICO, pero el relacionamiento público desde lo institucional, porque nosotros tenemos instituciones y empresas públicas que son nuestros STAKEHOLDERS, que son nuestros públicos de interés, pero a nivel gubernamental, nosotros manejamos ese otro objetivo de relacionamiento público, con instituciones y empresas públicas.

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

Si se hizo una breve, no tan detallada, pero si una breve investigación de mercados, que de hecho lo hicimos con una agencia de publicidad, con la que hemos trabajado periódicamente en donde se estableció las necesidades comunicacionales.

16. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Hay una correlación porque justamente si nosotros trabajamos de acuerdo a la Planificación Estratégica de ENFARMA, los objetivos comunicacionales, estarán ligados obligatoriamente, hacia eso, es decir no directamente, pero si como la pregunta lo dice relacionado.

17. ¿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?

Si, de hecho eso es un proceso que nosotros hemos venido haciendo, que en principio teníamos, digamos, cometimos, el error de plantearnos, la verificación de los objetivos de campaña, que se establecen de una manera no tan ligada a lo que nos pide el GPR, ahora nosotros tenemos dentro de nuestro Plan estratégico de Comunicación, una etapa de verificación de resultados en donde manejamos tanto, cumplimiento en temas de MARKETING, como cumplimiento en temas comunicacionales, y eso va empatado con lo que es el cumplimiento de lo que se establece en el GPR.

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

No, hemos participado directamente, eso es un tema que se lo ha hecho específicamente en el área de producción, lo que si hemos hecho es que ellos han establecido, diversos objetivos, nosotros en base a esos objetivos, hemos establecido la parte que compete a comunicar lo de producción, hemos establecido como hacerlo tomando en cuenta ese trabajo.

3.4.1.2 Fase Táctica

3.4.1.2.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado

1. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Por supuesto, todas las acciones comunicación han sido, siempre han seguido lo que los objetivos y sus variables indican.

2. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Absolutamente, porque el equipo de comunicación que tiene ENFARMA es el que desde el inicio ha establecido el Plan estratégico de Comunicación, tanto las variables que se han manejado para los objetivos han nacido de ese equipo y las manejamos al 100%.

3. ¿Cuáles son las variables de comunicación que maneja el Equipo de Comunicación de ENFARMA?

Nosotros tenemos algunas variables, en ese sentido la medición que hacemos se basa en el GPR, también, el GPR nos obliga, justamente a determinar variables, nosotros al momento debido a que no tenemos un presupuesto, claramente establecido, no podemos definir las variables para lo que son nuestras campañas más representativas, que en este caso son las campañas de posicionamiento de ENFARMA, la campaña de posicionamiento de los proyectos, las variables que manejamos en ese sentido son: CUANTO IMPACTO VAMOS A TENER EN NUESTRO PUBLICO OBJETIVO, EN NUESTRO PUBLICO DE INTERÉS, Y EN LOS CANALES QUE MANEJEMOS PARA INFORMAR PARA COMUNICAR, eso como indico debido a la falta de presupuesto, aun no iniciamos campaña, pero está establecido como vamos a definir las dentro de lo que es la campaña una vez que se realice. Hay otros aspectos que si los podemos medir que son variables de incremento por ejemplo en aspectos de lo que son redes sociales, comunicación digital, comunicación en línea, si tenemos formas de medirlo, lo que nos permite también el GPR, en el sistema, que son el aumento de seguidores por ejemplo, el número de "Me gusta" en nuestras páginas, el número de boletines de prensa, que son dados por los medios de comunicación masiva, de esa manera nosotros nos manejamos a ese nivel.

3.4.1.2.2 Indicadores a medir de los objetivos de resultado

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

Justamente, es la última parte que decía en ese aspecto todavía en la parte de que necesitamos un presupuesto mayor, no tenemos justamente el cómo ver los indicadores establecidos como hacerlo, pero en lo otro que te mencionaba ya estamos manejando eso, ya los indicadores nos están dando los resultados de si estamos consiguiendo los objetivos

de comunicación, y de hecho, hemos logrado en buena medida, llegar a lo que nos hemos establecido, como meta en esos indicadores e incluso superarlos en algunos casos.

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

Si son indicadores CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS, que maneja el GPR, en la parte CUALITATIVA, nosotros tenemos que dar un informe, de la percepción que hemos tenido, obviamente con una base sólida conceptual de porque nosotros tenemos, esa percepción de que se ha conseguido, llegar a los indicadores y lo otro que son los CUANTITATIVOS, simplemente hacemos el reporte periódico que nos pide el GPR, y ahí refleja numéricamente lo logros.

3.4.1.3 Fase Operativa

3.4.1.3.1 Niveles y dispositivos de medición

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

No, no existía, de hecho cuando yo ingrese a la empresa, lastimosamente no sabría decir porque, pero no teníamos ni siquiera un informe de la anterior Jefatura de Comunicación, en ese sentido partimos de cero.

2. ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Si, si nosotros manejamos un sistema que de hecho, toda esa parte, la maneja el GPR, en la que nosotros tenemos escalas de medición de acuerdo al GPR, y dentro de esas escalas tenemos periodicidad de reporte.

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

Nosotros tenemos muy claro eso, obviamente, como te indique antes no pudimos hacer un diagnóstico inicial, es decir más que no poder hacer un diagnóstico inicial, no tuvimos parámetros para hacerlo, entonces el diagnóstico fue que partimos de cero, que no tenemos información previa, de que se ha hecho en comunicación, obviamente era un diagnóstico

que había un déficit total de comunicación y general , ese era el diagnostico que pudimos dar, sin conocimiento absolutamente de nada que se hizo anteriormente, a parte de algunos documentos que quedaron ahí, y que se podían un poco imaginar que se había hecho, pero definitivamente que se hizo de esa manera y que el diagnostico que pudimos hacer se ha ido manejando en lo posterior.

4. ¿Se han especificado los Gaps existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

Todo está establecido dentro de lo que es el GPR, es la base del GPR.

5. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Los cambios en las variables gestionadas como dije ya lo mencione nosotros las únicas que tenemos gestionadas y que ya están en proceso de poder medirse son aquellas en lo que se manejan en redes sociales e información periodística, que manejamos boletines de prensa, reportajes y publireportajes, en ese sentido se han medido y se siguen midiendo de acuerdo a lo establecido en el GPR, en nuestro caso lo hacemos de manera mensual, y pues hemos estado cumpliendo a cabalidad.

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

El único instrumento que nosotros utilizamos es el GPR, pero decir el único en este sentido es decir todo, porque a diferencia de otras empresas en la que la empresa establece los instrumentos de medición, y que ahí pueden ser buenos o pueden tener falencias, en este caso nosotros estamos abocados a informar a una plataforma gubernamental, a nivel de todo de lo que son instituciones y empresas públicas, entonces no hay manera de engañar de si es que se han conseguido o no los objetivos establecidos.

7. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

El procedimiento formal es justamente el GPR.

8. ¿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?

De hecho en el GPR, nosotros nos establecemos un cronograma de cumplimiento y esa sería básicamente la respuesta a la pregunta tenemos el cronograma y vamos cumpliendo de acuerdo a eso.

3.4.1.3.2 Tratamiento de resultados y elaboración de índices

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

Para ser el reporte lo primero que hacemos es procesar los datos.

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

Nuestro reporte de hecho, además de verse los resultados en los datos que nos muestra el GPR, siempre en el GPR, en la plataforma tengo que hablar de eso, porque ahí se ve claramente como reportamos, además de los datos que nosotros vamos ingresando y alimentando, obviamente pudiésemos poner los que quisiéramos, pero no es así porque además de ingresar los datos lo que alimentamos a la base, hay una parte a lo que nos pide que nosotros ingresemos el anexo, de la documentación en donde se verifique que hemos ido manejándonos en base a los objetivos y las metas establecidas.

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

Bueno, nosotros como, es justamente lo que indicaba la manera de interpretarlo es de manera CUALITATIVA Y CUANTITATIVA, si bien nosotros tenemos los números ahí, son números a la final, cifras frías, pero nosotros CUALITATIVAMENTE, hacemos un informe desde el enfoque comunicacional de que reflejan esos datos que reflejan esos numero en el aspecto comunicacional y de la imagen empresarial.

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

Todavía no, pero porque no se ha evaluado, no porque no esté considerado, de hecho está totalmente considerado, y nosotros sabemos que tenemos que hacer esa evaluación, pero

de acuerdo al GPR, que es la herramienta que nos basamos en todo, nosotros tenemos que hacer eso semestralmente, y entonces nos toca a fin de año realizar esa tarea.

3.4.1.3.3 Reportes e informes

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

Son tres informes: MENSUAL, TRIMESTRAL y SEMESTRAL, que tenemos que hacer de acuerdo a lo que pide el GPR.

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

Si justamente en nuestros informes que se hacen mensualmente, trimestral y semestral, el informe mensual se hace simplemente un reporte de que es lo que se ha hecho cuanto eso significa en cifras si es que las hay y cuál es nuestra percepción en cuanto a mejora de imagen empresarial, pero por ejemplo el informe trimestral, tenemos que aportar con recomendaciones, con otro tipo de herramientas para ir alimentando lo que es el trabajo de GPR, el informe SEMESTRAL ya es un informe un poco más formal, pero si se considera todo eso.

15. ¿Realizaron reportes sobre los resultados?

MENSUALES, TRIMESTRALES Y SEMESTRALES.

16. ¿A quién se los presentarán?

Los reportes se presentan a diferentes instancias, primero a lo que es la Gerencia de Planificación de la empresa, la Gerencia de Planificación la presenta a la Gerencia General, pero además de eso nosotros, de acuerdo al GPR, gobierno por resultados, tenemos que enviar todos esos reportes a la Secretaria de la Administración Pública, la SNAP, que es la que maneja a nivel de todo el país los resultados que se logran en todas las instituciones y empresas públicas.

17. ¿En relación a la campaña que ustedes realizan, el mayor problema que tienen es presupuestario, esto como ustedes podrán solucionarlo o de qué manera ustedes se manejarían o qué presupuesto tienen asignado para la campaña?

El problema es definitivamente presupuestario como nos manejamos, aquí básicamente el manejo es en cuanto a la naturaleza de la empresa, porque cual ha sido nuestro criterio y de hecho, no puedo entrar en detalles, pero, si puedo decir que estamos consiguiendo los objetivos de acuerdo a lo que voy a explicar van a entender cómo va el asunto.

Nosotros manejamos a la Empresa Pública de Fármacos, como una de las empresa más representativas en lo que es el gobierno de la revolución ciudadana en este caso que es el actual gobierno y en ese sentido nosotros sabemos que la empresa pública de fármacos responde a uno de los objetivos básicos de lo que es el plan nacional del buen vivir que es el derecho a la salud, el derecho a la salud es uno de los pilares fundamentales que tiene este gobierno y ENFARMA EP a través de producir medicamentos seguros eficaces a precios justos esta justamente ayudando a que se cumpla ese derecho. Cual ha sido entonces nuestra estrategia en este sentido vender ese mensaje, vender ese mensaje, a quien justamente al gobierno, que es el que nos puede ayudar con el tema presupuestario, decirle justamente, que la Empresa Pública de Fármacos, aporta con el derecho a la salud, que es una empresa fundamental, además de eso, en lo que es investigación, la empresa va a investigar y va a producir medicamentos incluso con materia prima nacional, incluso con medicina ancestral, medicina tradicional, entonces tenemos mucho que dar y justamente eso es venderse, nos hemos vendido en ese sentido de manera positiva a través de contacto directo con quienes nos tienen que aportar presupuestariamente, y también con instituciones afines, a manera de hacer campañas compartidas, en este caso hemos trabajado, y estamos trabajando con el MSP, IESS, para tratar de hacer campañas compartidas que incluso nos ahorren en cuanto al costo de estas porque recordemos que el dinero es básicamente es el dinero del estado el dinero del pueblo y estamos trabajando en eso y creo que en poco tiempo tenderemos buenos resultados y vamos a poder conseguir nuestros objetivos especialmente en lo que son campañas masivas especialmente para que la gente conozca realmente que hacemos y quienes somos.

3.4.2 Resumen recopilación de información

3.4.2.1 Fase Estratégica

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL											
Características de la Empresa		Ejes estratégicos			Director		Control de gestión				
Nombre de la empresa	Sector	¿En las líneas estratégicas de la empresa consta la comunicación?		¿A qué se refiere la línea estratégica que menciona la comunicación?	¿Cuál es el nombre del cargo del Responsable de Comunicación?	¿Cuál es la posición de ese cargo en el organigrama de la empresa?	¿Existen controles de gestión?		¿Qué áreas en general de la organización son controladas?	Si existe control en comunicación ¿cómo lo hacen?	
		Si	No				Si	No		¿Bajo los mismos procesos de las otras áreas?	Otros ¿Qué tipo?
ENFARMA EP	Público Farmacéutico	x		Comunicación estratégica con todas las áreas que manejan los ejes estratégicos, justamente para comunicarlos	Jefe de Comunicación	3er. Nivel	x		Todas	X (GPR Gobierno por resultados)	

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES			OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN						
¿Los objetivos estratégicos fueron considerados para la elaboración del plan de comunicación?			¿El plan de comunicación que se evalúa abarca acciones de: RRPP, Publicidad, Marketing, Comunicación digital, todos? Especifique	¿En qué fecha se ejecuta?	Tiempo de duración	Público al que estuvo dirigido	Describa de manera general el objetivo del plan de comunicación	¿Se realizó un diagnóstico (análisis previo) al plan: estudio de clima laboral, estudio de marketing, auditoría de comunicación?	¿Existe correlación entre los objetivos organizacionales y los del plan de comunicación?
Si	No	¿En qué medida? ¿Cómo usted lo evidenció?							
x		<i>Al 100%, ya que la Comunicación estratégica se basa en 3 variables: Identidad, Cultura e Imagen Institucional</i>	<i>Todas las acciones para el posicionamiento de la empresa y el relacionamiento público</i>	<i>2014</i>	<i>1 año</i>	<i>Externo e interno (Solo se analiza la comunicación externa)</i>	<i>Posicionar a Enfarma EP como empresa de producción de medicamentos e investigación.</i>	<i>Se realizó una breve Investigación de mercado.</i>	<i>Total y obligatoriamente, ya que se trabaja de acuerdo a la Planificación estratégica de Enfarma EP</i>

Tabla 3.1 Resumen recopilación de información Fase estratégica.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

3.4.2.2 Fase Táctica

VARIABLES DE COMUNICACIÓN			DIMENSIONES O INDICADORES			
De acuerdo al objetivo de comunicación del programa en estudio ¿a cuál de las siguientes variables correspondería?			Si	No	¿Cuántas acciones?	¿Cuáles?
Responsabilidad Social	Comunicación interna	Comunicación externa (publicidad, marketing, posicionamiento, eventos)	¿Cuáles?			
X (por ser empresa pública)		x	X (Indicadores del GPR e indicadores de impacto en el público objetivo, en el público de interés, y en los canales manejados para informar y/o comunicar)		7	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de la identidad Corporativa • Comunicación de la marca • Comunicación de los productos y servicios • Comunicación on-line • Comunicación mass-media • Comunicación en responsabilidad social • Comunicación socio-relacional

Tabla 3.2 Resumen recopilación de información Fase táctica.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

3.4.2.3 Fase Operativa

DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN		TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		REPORTES E INFORMES		
¿Qué técnicas de investigación se utilizaron para medir las variables de comunicación gestionadas?		¿Se han analizado los datos obtenidos en los dispositivos de medición de acuerdo a los indicadores y objetivos planteados?		¿Qué porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas se ha tenido	¿Se han elaborado informes sobre los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos?	
Cuantitativas:	Cualitativas:	Si	No		Si	No
x	x	x		100%	x	
					¿A quién se lo presentó?	
					Gerencia de Planificación Gerencia General, Secretaria de la Administración Pública	

Tabla 3.3 Resumen recopilación de información Fase operativa.

Fuente: Entrevista.
Elaborado por: Autora.

CAPÍTULO 4
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de la Información

4.1.1 Caracterización General del Programa de Comunicación seleccionado

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA EP 2014

Necesidades comunicacionales externas de ENFARMA EP:

Partiendo de un análisis pormenorizado de la situación actual de ENFARMA EP en el aspecto comunicacional externo, es necesario:

- Dar a conocer a la Empresa dentro de la comunidad.
- Establecer planes y estrategias de publicidad directa y RRPP con los clientes directos de ENFARMA EP.
- Realizar campañas comunicacionales de impacto o de posicionamiento efectivo.
- Generar espacios de diálogo y comunicación directa con el sector de las empresas farmacéuticas privadas.

Objetivo Principal:

Posicionar a ENFARMA EP a través de una estrategia de comunicación corporativa global, eficaz y con resultados tangibles, basada en el adecuado manejo de imagen empresarial a lo externo e interno, y la efectiva difusión de sus servicios y/o productos, para que la población ecuatoriana la considere como una empresa moderna, honesta, íntegra, transparente, cálida, solidaria y responsable, que vela por la salud ciudadana y facilita el acceso a medicamentos.

Público objetivo:

Los clientes directos de ENFARMA EP son todas las instituciones que conforman la Red Pública Integral de Salud (RPIS). A través de los clientes directos, se benefician la Red Complementaria de Salud y finalmente toda la ciudadanía ecuatoriana.

Camino estratégico de Comunicación externa de acuerdo a los objetivos de ENFARMA EP:

ENFOQUE
Comunicación de la identidad Corporativa
Comunicación de la marca
Comunicación de los productos y servicios
Comunicación on-line
Comunicación mass-media
Comunicación en responsabilidad social
Comunicación socio-relacional

Tabla 0.1 Camino estratégico de Comunicación externa.

Fuente: (ENFARMA, 2014).

4.1.2 Informe de Resultados

- **LA FASE ESTRATÉGICA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

- **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA EP 2014**

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La Empresa Pública de Fármacos es una empresa cuyo objetivo principal es producir medicamentos e insumos químicos seguros y eficaces a precios socialmente justos y que se distribuyen a la RIPS (Red Pública Integral de Salud). Su misión es el abastecimiento a nivel nacional de medicamentos e insumos químicos y la visión que se ha planteado al 2017 en base al Plan Nacional del Buen Vivir, es ser la empresa pionera en este ámbito. Sus valores se resumen en: Innovación, transparencia e investigación. El perfil gerencial es académico y científico pero como la empresa, es una empresa de producción y comercialización, es apoyado por un equipo directivo - alta Gerencia de ENFARMA - , que está capacitada en todas las áreas, teniendo todos los fundamentos para llevarla al éxito empresarial. Con respecto a la Comunicación, cabe mencionar que ésta es valiosa y ocupa un espacio transversal en todos los ejes estratégicos de la empresa, esto quiere decir que el Departamento de Comunicación trabaja con cada una de las áreas que manejan los ejes y los objetivos estratégicos justamente para comunicar los mismos. Asimismo, el responsable de la comunicación tiene una posición directiva que participa en las reuniones de directorio de la empresa. Existen procedimientos organizacionales de control de gestión de la organización, los cuales son obligatorios, en este caso la empresa y todas las áreas se rigen al GPR (Gobierno por Resultados) ante el cual se debe siempre rendir cuentas. Estos procedimientos se emplean con el 100% de rigurosidad y una periodicidad previamente establecida, con el organismo estatal que maneja el GPR. Finalmente es importante resaltar que la gestión de comunicación está sometida completamente a dichos procedimientos, tanto es así que se debe hacer un reporte periódico al GPR.

Tabla 0.2 Resultados Gestión Organizacional.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de la Gestión Organizacional. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Qué características tiene la Organización en cuanto a su actividad, sector, misión, valores?, ¿Cuáles serían los valores de la empresa?, ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?, ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?, ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?, ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión de la organización?, ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?, y ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?.

El primer conjunto de dimensiones del modelo pretendía conocer sobre las características de la organización, determinar cuál es el espacio en los ejes estratégicos usado por la Comunicación, y cuál es su gestión como tal. De los resultados presentados, se desprende que Enfarma EP y en este caso el Jefe de Comunicación tienen claro la filosofía

organizacional y como la comunicación participa activamente en los ejes estratégicos de la gestión empresarial.

- **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos estratégicos de la organización son la base del Plan de Comunicación Estratégico de ENFARMA. La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización, es así que al hablar de cultura organizacional se habla también de comunicación, al manejar la comunicación estratégica se recurren a tres variables fundamentales para eso que es identidad, cultura e imagen corporativa. Cabe indicar que el Plan estratégico de Enfarma EP está totalmente relacionado al Plan estratégico comunicacional, porque en base a este se establecen las estrategias de comunicación a seguir. Por el contrario, no existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización, ya que este tipo de planes van más hacia los temas comerciales, de producción, e incluso de investigación, pero en Comunicación se hace un trabajo macro en ese sentido, porque se manejamos estrechamente con los objetivos estratégicos. La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, esto de acuerdo al Gobierno por Resultados, debido a que toda empresa pública ecuatoriana debe hacerlo y es lo que justamente lo que obliga el GPR, para poder rendir un informe, de acuerdo a los objetivos.

Tabla 0.3 Objetivos Organizacionales.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de los Objetivos Organizacionales. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de la comunicación?, La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?, ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?, ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?, y ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?.

El segundo conjunto de dimensiones del modelo pretendía reconocer los objetivos estratégicos de la organización, la relación de los mismos con la gestión de la comunicación estratégica, la respectiva correspondencia entre los planes estratégicos y operativos organizacionales y comunicaciones, y los indicadores que permiten establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. De los resultados presentados, se desprende que en Enfarma EP el Plan estratégico de Comunicación se desprende del Plan general de la

empresa, por el contrario los planes operativos no se encuentran relacionados, ya que en este sentido, el Departamento de Comunicación trabaja de forma macro, basándose estrechamente con los objetivos estratégicos. Como indicador para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se cumple con el Gobierno por Resultados.

- **OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN**

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN
<p>Los objetivos de Comunicación, son planteados por etapas. Actualmente, se manejan 3 objetivos principales relacionados con el Posicionamiento de la Empresa, el Posicionamiento de sus Proyectos, el relacionamiento público desde lo institucional con instituciones y empresas públicas. En lo referente al estudio previo que permite definir los objetivos comunicacionales, se realizó una breve investigación de mercados, con una agencia de publicidad, con la que ha trabajado periódicamente y en donde se establecieron las necesidades comunicacionales. Se debe resaltar que existe correlación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización, ya que se trabaja de acuerdo a la Planificación Estratégica de ENFARMA, los objetivos comunicacionales, estarán ligados obligatoriamente. Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación se han definido con objetivos que verifican de manera continua su cumplimiento, es así, que dentro del Plan estratégico de Comunicación, en la etapa de verificación de resultados se maneja: cumplimiento en temas de Marketing, cumplimiento en temas comunicacionales, y cumplimiento de lo que se establece en el GPR. Por el contrario, el área de comunicación no ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción ya que es un tema que se lo ha hecho específicamente en esa Área, lo que se ha realizado es que en base a lo establecido por Producción, se ha establecido la parte que compete a comunicarlo.</p>

Tabla 0.4 Objetivos de Comunicación.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de los Objetivos del Área de Comunicación. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos de la 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?, ¿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?, y ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?.

El tercer conjunto de dimensiones del modelo pretendía evaluar los objetivos de comunicación tanto generales como específicos, cómo estos son definidos en relación a los

ejes estratégicos de la empresa. De los resultados presentados, se desprende que el Departamento de Comunicación de Enfarma EP y sus acciones están completamente ligadas no solo al Plan estratégico de la empresa como tal, sino también a lo establecido o propuesto por cada una de las Áreas, especialmente Producción. Asimismo, cabe mencionar que con la ayuda de una agencia de publicidad se ha venido trabajando periódicamente, desde o con la cual se efectuó una investigación de mercado inicial y de donde se establecieron las necesidades comunicacionales de Enfarma EP. Cabe indicar que se realizan todas las evaluaciones del cumplimiento de los objetivos comunicacionales.

- **LA FASE TÁCTICA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**
- **VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

VARIABLES DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO
<p>Las acciones comunicación siempre han seguido lo que los objetivos y sus variables indican. Existe absoluta claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar, esto se debe a que gracias a que el mismo equipo de comunicación que tiene ENFARMA es el que ha establecido el Plan estratégico de Comunicación. Las variables de comunicación que maneja el Equipo de Comunicación de ENFARMA se enfocan en las variables del GPR, debido a que no se maneja un presupuesto propiamente establecido, por lo que no se pueden definir las variables para las campañas más representativas. Por otro lado, las variables que si se manejan son: impacto en el público objetivo, en el público de interés, y en los canales manejados para informar y/o comunicar. También hay otros aspectos que si se los mide, los cuales están relacionados con las variables de incremento ligadas con aspectos digitales u on-line.</p>

Tabla 0.5 Variables de los Objetivos de Resultado.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de las Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿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?, ¿Cuáles son las variables de comunicación que maneja el Equipo de Comunicación de ENFARMA?.

El cuarto conjunto de dimensiones del modelo pretendía determinar las variables propuestas para los objetivos organizacionales. De los resultados presentados, se desprende que el Departamento de Comunicación de Enfarma EP, depende sustancialmente de las variables impuestas por el GPR, debido a que no manejan un presupuesto propio. Las variables que si manejan son: impacto e incremento, ésta última en aspectos digitales u on-line. Todas las variables manejas con claramente conocidas por el personal de dicho Departamento.

- **INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Por un lado no se determinaron indicadores observables que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona, pero en lo otro están manejando indicadores propios los cuales permiten medir si se está consiguiendo cumplir con los objetivos de comunicación. Los indicadores usados para los resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación son de tipo cualitativo y cuantitativo, impuestos por el GPR.

Tabla 0.6 Indicadores de los Objetivos de Resultado.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de los Indicadores a medir de los objetivos de estudio. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?, y ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?.

El quinto conjunto de dimensiones del modelo pretendía conocer sobre los indicadores a usar para la medición de la variable o variables de comunicación y los resultados de la misma completar la acción de comunicación propuesta. De los resultados presentados, se desprende que existe un limitante en las variables e indicadores a medir, ya que eso lo impone el GPR, a pesar de esta situación, dichas dimensiones e indicadores son efectivos para la correspondiente medición.

- **LA FASE OPERATIVA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

- **NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN
<p>Actualmente si existe un diagnostico inicial sobre el sobre el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, se parte de escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones basadas de acuerdo a lo estipulado por el GPR. Gracias al manejo presente, se tiene muchísima claridad sobre las diferencias que existen entre el diagnostico y las metas que se pretenden alcanzar; además, todo está establecido dentro de lo que es el GPR. Los cambios en las variables gestionadas por el Departamento de Comunicación de Enfarma EP y que ya están en proceso de poder medirse, son aquellas referentes al manejo en redes sociales e información periodística, dicha medición se la realiza mensualmente, y se ha evidenciado un cumpliendo a cabalidad. Por otro lado, y como ya se ha comentado, el único instrumento formal para medir la variación y los resultados comunicacionales es el GPR - plataforma gubernamental-. En lo referente a los procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción, se acata un cronograma de cumplimiento -del GPR -.</p>

Tabla 0.7 Niveles y Dispositivos de Medición.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de los Niveles y dispositivos de medición. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Existía un diagnostico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?, ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?, ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnostico 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?, ¿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 la comunicación?, ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?, y ¿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?.

El sexto conjunto de dimensiones del modelo pretendía establecer si se ejecuta un diagnóstico inicial sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa comunicacional actual, establecer cómo se midieron los cambios en las variables y los instrumentos que se emplearon para medir la variación y los resultados. De los resultados presentados, se desprende que todo el poder lo tiene el GPR, quien no solo proporciona las

bases para la medición, sino que también indica cuando hacerlo. En base a sus disposiciones y a la nueva gestión de Comunicación de Enfarma EP se tiene claro y definido tanto el diagnóstico inicial como el final de las metas a alcanzar.

- **TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS**

TRATAMIENTO DE RESULTADOS

El paso inicial para proceder con el procesamiento de los resultados, es el reporte solicitado por el GPR. El cual contiene los datos manejados en la plataforma del GPR, además de la documentación en donde se verifique el manejo en base a los objetivos y las metas establecidas. La interpretación de estos datos es manera cualitativa y cuantitativa, esto es respaldado en un informe desde el enfoque comunicacional el cual se centra en los resultados obtenidos sobre el aspecto comunicacional y sobre la imagen empresarial.

Tabla 0.8 Tratamiento de Resultados.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis del tratamiento de los resultados. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?, ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?, ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?, y ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?.

Este séptimo conjunto de dimensiones del modelo pretendía informar sobre el análisis tratamiento e interpretación de resultados - datos obtenidos de las mediciones realizadas - y su evaluación en relación con los objetivos organizacionales e indicadores manejados. De los resultados presentados, se desprende que la gestión comunicacional como los resultados de la misma con efectivamente manejados tanto por el Departamento de Comunicación de Enfarma EP como por el ente responsable del GPR. La información cualitativa y cuantitativa sobre las mediciones -comunicacionales - realizadas son claros y aportan significativamente tanto a la comunicación como a la imagen institucional.

- **REPORTES E INFORMES**

REPORTES E INFORMES

Se elaboran tres informes con los resultados y logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos mensual, trimestral y semestral, de acuerdo a lo solicitado el GPR. Específicamente en el informe trimestral se proponen recomendaciones de mejora que pueden ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones. Dichos reportes se presentan a la Gerencia de Planificación de la empresa, la Secretaria de la Administración Pública (SNAP), que es la que maneja a nivel de todo el país los resultados que se logran en todas las instituciones y empresas públicas. En relación a la campaña realizada, el mayor problema que se tiene es el presupuestario, por lo que se ha optado por realizar campañas compartidas con instituciones afines como el Ministerio de Salud o el IESS. En lo referente al mensaje la estrategia usada en este sentido es venderlo al gobierno, quien es el justamente que puede ayudar con el tema presupuestario.

Tabla 0.9 Reportes e Informes.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

Este cuadro corresponde a la dimensión de análisis de los reportes e informes. Para esto, se aplicaron las siguientes preguntas: ¿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 pueden ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?, ¿Realizaron reportes sobre los resultados?, ¿Realizaron reportes sobre los resultados?, ¿A quién se los presentarán?, y ¿En relación a la campaña que ustedes van a realizar, el mayor problema que tienen es presupuestario, esto como ustedes podrán solucionarlo o de qué manera ustedes se manejarían o que presupuesto tienen asignado para la campaña?.

El octavo conjunto de dimensiones del modelo pretendía distinguir el trato dado a los resultados, específicamente si se han elaborado informes y/o reportes sobre los mismos. De los resultados presentados, se desprende que como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones el GPR así lo exige, por esta razón son 3 informes presentados, mensuales, semestral y anualmente. En estos no solo se presenta los resultados obtenidos, sino las recomendaciones de acciones correctivas o mejoras a realizar. En el plan actual, el mayor problema es con el presupuesto limitado.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES

5.1 Recomendaciones

En el informe de resultados se identificaron varios aspectos que pueden ser mejorados en la Empresa Pública de Fármacos Enfarma EP, tanto en la gestión de la Comunicación estratégica, como en el desarrollo del Plan Comunicacional y su respectiva evaluación.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes evidenciados cada conjunto de dimensiones evaluadas.

1. La Comunicación ocupa un espacio adyacente a los ejes estratégicos de la empresa y su responsable participa en las reuniones de directorio de la empresa; es indispensable que la comunicación entre el Departamento y los otros Departamentos, sea más fluida y frecuente; es decir, que podrían mantenerse reuniones permanentes entre las áreas estratégicas y el Departamento de Comunicación que posibiliten mayor coordinación.
2. La gestión de comunicación está sometida completamente a los procedimientos y requerimiento del GPR (Gobierno por resultados). Es así, que es necesario e imperante la personalización de dichos lineamientos a las actividades comunicacionales de Enfarma EP, de esa manera cumplir no solo con los requerimientos del GPR, sino también caracterizar y normalizar los procesos para Enfarma EP como empresa farmacéutica.
3. A pesar de que el Plan estratégico de Enfarma EP está totalmente relacionado al Plan estratégico comunicacional, no existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización; en este sentido, es oportuno crear un vínculo directo con ésta Área, ya que en base a su planificación, el Departamento de Comunicación debe reforzar dicha proyección, mediante la puesta en marcha de actividades que así lo permitan.
4. Considerando que los objetivos comunicacionales que se manejan, se relacionan con el Posicionamiento de la empresa, el Posicionamiento de sus proyectos, el Relacionamiento público con instituciones y empresas públicas, es necesaria la ejecución de acciones y/o prácticas estratégicas, las cuales permitan cumplir exitosamente las metas actualmente propuestas.
5. Debido a que no se maneja un presupuesto propiamente establecido, se emplean únicamente variables propias del GPR, este aspecto evidencia una vez más, la

necesidad de la creación y/o personalización de lineamientos que sistematicen las actividades comunicacionales de Enfarma EP,

6. Los informes sobre los resultados y logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos son presentados en diferentes instancias, lo que se sugiere es presentar dichos informes también en las reuniones a coordinar con los otros Departamentos, es decir a nivel interno.

7. Finalmente, se puede decir que los grandes problemas que Enfarma EP atraviesa o tiene en relación a la gestión comunicacional, se refieren a la falta de personalización tanto en la administración, ejecución y evaluación de su Comunicación estratégica, esto principalmente debido a la falta de presupuesto y obviamente por ser una empresa pública, a la gran dependencia del Gobierno Central.

5.2 Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora que la organización debería implementar para lograr que la comunicación en la misma sea estratégica, “esto significa (...): diagnosticar, diseñar acciones, gestionar y evaluar los programas de comunicación en función de una tipología de perfil organizacional y objetivos que superen el nivel propio de la comunicación y se orienten a los objetivos de la organización propiamente dichos” (Álvarez, 2014, p. 7). P), se relacionan directamente con las conclusiones y/o recomendaciones detalladas anteriormente.

A continuación, se puntualizan dichas propuestas, conjuntamente con los objetivos a cumplir en las mismas:

Conclusiones y/o Recomendaciones	Propuestas de mejora
<p>1. Relacionar directamente al Departamento de Comunicación con los otros Departamentos, mediante la instauración de una comunicación más fluida y frecuente.</p> <p>6. Presentar informes sobre los resultados y logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos también en las reuniones a coordinar con los otros Departamentos, es decir a nivel interno.</p>	<p>1. Creación de un vínculo directo entre las áreas estratégicas y el Departamento de Comunicación, el cual posibilite mayor coordinación.</p>
<p>2. Crear, personalizar y normalizar los lineamientos del GPR propiamente para Enfarma EP, como empresa farmacéutica.</p> <p>3. Crear y/o personalizar variables e indicadores que sistematicen las actividades comunicacionales de Enfarma EP.</p> <p>7. Personalizar tanto en la administración, ejecución y evaluación de su Comunicación estratégica, debido a la falta de presupuesto y a la gran dependencia del Gobierno Central.</p>	<p>2. Personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica y cada unos de sus componentes y/o elementos.</p>
<p>4. Estructurar y elaborar planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización.</p>	<p>3. Creación de un vínculo directo con el Área de Producción, el cual ayude a impulsar los proyectos de Enfarma EP.</p>
<p>5. Cumplir a cabalidad de los objetivos comunicacionales (Posicionamiento de la empresa, Posicionamiento de sus proyectos y Relacionamiento público con instituciones y empresas públicas)</p>	<p>4. Ejecución de acciones y/o prácticas estratégicas, para cumplir exitosamente con los objetivos comunicacionales propuestos.</p>

Tabla 5.1 Propuestas de Mejora.

Elaborado por: Autora.

Es así, que las estrategias de mejora para la Gestión de la Comunicación en Enfarma EP, se centran en los siguientes aspectos:

1. Creación de un vínculo directo entre las áreas estratégicas y el Departamento de Comunicación, el cual posibilite mayor coordinación.
2. Personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica y cada unos de sus componentes y/o elementos.
3. Creación de un vínculo directo con el Área de Producción, el cual ayude a impulsar los proyectos de Enfarma EP.
4. Ejecución de acciones y/o prácticas estratégicas, para cumplir exitosamente con los objetivos comunicacionales propuestos.

Para la adecuada y acertada ejecución de las estrategias antes mencionadas, se proponen la ejecución de varias tácticas que ayudarán a cumplir exitosamente cada una de las propuestas de mejora planteadas.

Estrategias	Tácticas
<p>1. Creación de un vínculo directo entre las áreas estratégicas y el Departamento de Comunicación, el cual posibilite mayor coordinación.</p>	<p>1.1 Reuniones frecuentes entre los responsables del Departamento y/o Jefatura de Comunicación y los otros Departamentos y/o Gerencias estratégicas.</p> <p>1.2 Asignación de responsables que mantendrán el vínculo permanente entre los Departamentos, Jefaturas y/o Gerencias en cuestión.</p> <p>1.3 Presentación de informes específicos (únicamente sobre las actividades concernientes a cada uno de las Áreas, tratadas individualmente) sobre las actividades comunicacionales relacionadas con los Departamentos, Jefaturas y/o Gerencias correspondientes.</p>
<p>2. Personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica y cada unos de sus componentes y/o elementos.</p>	<p>2.1 Asignación de responsables para la personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica en Enfarma EP.</p> <p>2.2 Ejecución de la personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica en Enfarma EP, con el enfoque de empresa farmacéutica pública.</p>

	2.3 Difusión y socialización de dicha personalización y normalización, al personal de la Jefatura de Comunicación.
3. Creación de un vínculo directo con el Área de Producción, el cual ayude a impulsar los proyectos de Enfarma EP.	<p>3.1 Reuniones frecuentes entre los responsables del Departamento y/o Jefatura de Comunicación y las Gerencias de Desarrollo y de Investigación.</p> <p>3.2 Análisis conjunto de los Proyectos -actuales y futuros -, y definición de la gestión comunicacional a aplicar para cada uno de los mismos.</p> <p>3.3 Presentación de informes específicos sobre las actividades comunicacionales y las evaluaciones de los resultados obtenidos de Proyectos antes mencionados.</p>
4. Ejecución de acciones y/o prácticas estratégicas, para cumplir exitosamente con los objetivos comunicacionales propuestos.	<p>4.1 Desarrollo de un plan comunicacional que abarca tanto a los clientes directos - Instituciones de Salud -, como a los indirectos - Comunidad -, las cuales posicionen a Enfarma como la farmacéutica pública ecuatoriana.</p> <p>4.2 Creación de alianzas estratégicas, las cuales permitan promocionar las actividades realizadas por Enfarma EP, sin el uso de un presupuesto propio.</p> <p>4.3 Realizar RRPP direccionadas tanto al Gobierno Centran (para la obtención de más recursos), como a las Instituciones de Salud (Estrechar la relación institucional).</p>

Tabla 5.2 Estrategias y tácticas.

Elaborado por: Autora

Con el fin de facilitar la implementación e implantación de dichas estrategias y sus respectivas tácticas a continuación se presenta el plan operativo para su ejecución. Para esto, se definió un responsable de cada acción, los involucrados en el misma, el tiempo de ejecución y el presupuesto respectivo.

Cabe mencionar, que las actividades a realizar por los miembros de Enfarma EP, no representan ningún costo adicional.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE		TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Creación de un vínculo directo entre las áreas estratégicas y el Departamento de Comunicación, el cual posibilite mayor coordinación.	Jefe del Departamento de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Jefatura de Comunicación Personal de la Gerencias y Jefaturas estratégicas 	2 semanas	\$ 0,00
2. Personalización y normalización de la gestión y evaluación de la Comunicación estratégica y cada unos de sus componentes y/o elementos.	Jefe del Departamento de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Jefatura de Comunicación 	8 semanas	\$ 0,00
3. Creación de un vínculo directo con el Área de Producción, el cual ayude a impulsar los proyectos de Enfarma EP.	Jefe del Departamento de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Jefatura de Comunicación Personal de la Gerencia Desarrollo y de la Gerencia de Investigación 	1 semana	\$ 0,00
4. Ejecución de acciones y/o prácticas estratégicas, para cumplir exitosamente con los objetivos comunicacionales propuestos.	Jefe del Departamento de Comunicación Agencia de Publicidad amiga	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Jefatura de Comunicación Personal de la Gerencias y Jefaturas estratégicas 	12 semanas	Limitado al presupuesto asignado
		Total	23 semanas	

Tabla 5.3 Plan operativo.
Elaborado por: Autora

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Alejandro (2014). Programa de Graduación 2014, La elaboración del Marco Metodológico, "La entrevista y el análisis de datos". UTPL: La Organización.
- Álvarez, A. & Lesta, A. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2444>
- Álvarez, Alejandro (2010). La evaluación en Comunicación. Desarrollo histórico y principales antecedentes. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna*. Recuperado el 14 de Mayo, 2014, de http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf
- Álvarez, Alejandro (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. *Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, N°2*. Recuperado el 7 de Mayo, 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, Alejandro (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. *V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna*. Recuperado el 14 de Mayo, 2014, de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- Álvarez, Alejandro (s.f.). Medición y Evaluación. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de <http://aalvareznobell.wordpress.com/medicion-y-evaluacion/>
- Asamblea Nacional (2008). Constitución de la República. La Institución: Ecuador.
- Ayala, Mario (2014). El Mercado Farmacéutico en el Ecuador: *Diagnóstico y Perspectiva. E+E ESPAE y Empresa 2014, Año 4, N° 1*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/EIMercadoFarmaceuticoenelEcuadorDiagnosticoyPerspectiva.pdf>
- Castillo, A. & Almansa, A. (2005). Relaciones Públicas y Tecnología de la Comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom, Año 2, N° 3*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/44/177>
- Castillo, Antonio (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Durán, Carlos (2013). Mercado farmacéutico de Ecuador. *9vo. Seminario internacional - IV Tecnología y Regulación del Mercado*. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/Presentaci%C3%B3n-Carlos-Dur%C3%A1n-UCE-Mercado-farmac%C3%A9utico-de-Ecuador.pdf>

- Enfarma EP (2014). Información institucional. La Organización: Ecuador.
- Garzón, William (2014). Gerente de ENFARMA sugiere regular el mercado farmacéutico. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.williamgarzon.com/index.php/gestion-legisaltiva/labor-comision/185-gerente-de-enfarma-sugiere-regular-el-mercado-farmaceutico>
- Google Map (2014). Portete y Gregorio Munga, Quito, Ecuador, Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Gregorio+Munga,+Quito/@-0.1721393,-78.4753341,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91d59a9d5ee32a5f:0xaa89ca80ce688a2f?hl=es-419>
- Hoy (2014). Enfarma pide regular el mercado farmacéutico. Edición 24 de abril del 2014. Recuperado el 21 de Julio de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/enfarma-pide-regular-el-mercado-farmaceutico-605152.html>
- Morales, F. & Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35p83.pdf>
- Patizzi, Gabriel (2012). 5 principios para una Comunicación Estratégica. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de <http://www.grupodircom.com/redaccion/comunicacion/1192-5-principios-para-una-comunicacion-estrategica.html>
- Smolak, Emilia (2011). Conceptos teóricos de la evaluación de las estrategias de comunicación en social media. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/42133/40112>
- Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (s.f.). La empresa como sistema: análisis de los sistemas empresariales. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de http://www.adeudima.com/?page_id=107

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

TEMA: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA PÚBLICA DE FÁRMACOS ENFARMA EP

AUTORA: JENNY ANDREA CRESPO ZHINDON

ENTREVISTA

FASE ESTRATÉGICA

Modelo de Gestión Organizacional:

- ¿Qué características tiene la Organización en cuanto a su actividad, sector, misión, valores?
- ¿Cuáles serían los valores de la empresa?
- ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?
- ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
- ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
- ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión de la organización?
- ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
- ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Objetivos Organizacionales:

- ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de la comunicación?
- ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
- ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
- ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Objetivos de Comunicación:

- ¿Cuáles son los objetivos de la 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?
- ¿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?

FASE TÁCTICA**Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado:**

- ¿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?
- ¿Cuáles son las variables de comunicación que maneja el Equipo de Comunicación de ENFARMA?

Indicadores a medir de los objetivos de resultado:

- ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
- ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

FASE OPERATIVA**Niveles y dispositivos de medición:**

- ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

- ¿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?
- ¿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 la comunicación?
- ¿Existe un procedimiento formal de 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?

Tratamiento de resultados y elaboración de índices:

- ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
- ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
- ¿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?

Reportes e informes:

- ¿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 pueden ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
- ¿Realizaron reportes sobre los resultados?
- ¿A quién se los presentarán?
- ¿En relación a la campaña que ustedes realizan, el mayor problema que tienen es presupuestario, esto como ustedes podrán solucionarlo o de qué manera ustedes se manejarían o qué presupuesto tienen asignado para la campaña?