



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL  
Y RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica.  
Caso de estudio: Gobernación de Esmeraldas.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Méndez Newball, María José.

DIRECTORA: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Magister.

Jhoana Raquel Córdova Camacho,

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica, caso de estudio: Gobernación de Esmeraldas, realizado por Méndez Newball María José, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2014.

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Méndez Newball María José, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica, caso de estudio: Gobernación de Esmeraldas, de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la magister Jhoana Raquel Córdova Camacho, 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 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: Méndez Newball María José.

Cédula: 0801826611.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de fin de titulación de grado, lo dedico primero a Dios; por la fe, la fortaleza y la sabiduría proporcionadas, durante este largo camino estudiantil.

A mi familia, especialmente a mis padres, por su incondicional apoyo económico y moral.

A mi hermano, hermana política y abuela, por sus consejos y orientación; y por supuesto a mi esposo y amado hijo Mateo, quien es mi motivación y felicidad.

La autora.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme cursar mis estudios profesionales.

A la señora Gobernadora de la provincia de Esmeraldas; a los responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de esta institución; y demás empleados de la entidad, por su colaboración durante el trabajo investigativo.

Mi agradecimiento a la Licenciada Jhoana Raquel Córdova Camacho, por su guía durante este proceso, y a cada una de las personas que con su contribución hicieron posible la culminación del mismo.

La autora.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	I
Aprobación del Director del Trabajo de Fin de Titulación	II
Declaratoria de Autoría y Cesión de Derechos	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
<b>Capítulo I Marco Institucional</b>	<b>11</b>
1.1. Generalidades .....	12
1.2. Actividades .....	13
1.3. Reseña Histórica .....	14
1.4. Lineamientos de Acción .....	15
1.5. Estructura Organizativa .....	17
1.6. Identidad Visual .....	18
1.7. Mapa de Públicos .....	20
1.8. Área de Comunicación Externa .....	22
<b>Capítulo II Marco Teórico Conceptual</b>	<b>23</b>
2.1. La Comunicación en las Organizaciones .....	24
2.1.1. Las Organizaciones como Sistemas Orientados a Objetivos .....	25
2.1.2. Los Comportamientos Organizativos y la Comunicación .....	25
2.1.3. El Enfoque Sistémico y los Modelos de Relaciones Públicas Función Directiva	26
2.1.4. La Planificación Estratégica en Comunicación: El Modelo RACE .....	28

2.1.5. La Función de Evaluación en Planificación Estratégica de Comunicación .....	30
2.2. Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica .....	31
2.2.1. La Función de Evaluación .....	32
2.2.2. Medición y Evaluación .....	32
2.2.3. Métodos de Medición y Evaluación .....	33
2.3. El Modelo de Communication Management Bridge .....	34
2.3.1. Supuestos Teóricos y Metodológicos .....	34
2.3.2. Fases y Actividades del Modelo .....	35
2.3.3. Fase Estratégica: Planificación de la Evaluación .....	36
2.3.4. Fase Táctica: Diseño de la Medición .....	36
2.3.5. Fase Operativa: Medición .....	36
<b>Capítulo III Marco Metodológico</b>	<b>37</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	38
3.2. Variables de Estudio .....	39
3.3. Unidades de Análisis y Temporalidad .....	40
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	40
3.4.1. Análisis Documental .....	40
3.4.2. Entrevista Semi Estructurada .....	42
3.4.3. Observación .....	49
<b>Capítulo IV Trabajo de Investigación</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo V Análisis de Datos</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>104</b>
Bibliografía .....	107
Anexos .....	108

## RESUMEN

La investigación realiza un acercamiento a la planificación estratégica en comunicación, específicamente a las funciones de medición y evaluación, a través de un estudio exploratorio descriptivo, con el fin de determinar el impacto que las acciones comunicativas tienen en los objetivos organizacionales.

Se analiza mediante la aplicación del modelo Communication Management Bridge, el programa comunicacional “La Gobernación Informa”, que dicha institución puso en marcha en el año 2013, encontrando que la gestión en comunicación ocupa un espacio importante en la institución, mas sin embargo no cuenta con los recursos financieros necesarios, para lograr eficientemente sus objetivos trazados.

**PALABRAS CLAVES:** Comunicación estratégica, medición, evaluación, acciones comunicativas, objetivos organizacionales.



## ABSTRACT

The research takes a strategic approach to communication planning, specifically the functions of measurement and evaluation, through an exploratory descriptive study to determine the impact of communicative actions on organizational objectives.

It is analyzed by applying the model Communication Management Bridge the communication program "The Governor Reports" that institution launched in 2013, finding that management communication occupies an important place in the institution, but yet not have with the necessary financial resources to efficiently achieve their objectives.

**KEY WORDS:** Strategic communication, measurement, evaluation, communicative actions, organizational objectives.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación abordará la planificación estratégica en comunicación, y tiene como objeto de estudio la gestión comunicacional de la Gobernación de Esmeraldas, a través del programa “La Gobernación Informa”, desarrollado durante el año 2013.

El objetivo general es demostrar que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

A su vez guían la investigación los siguientes objetivos específicos:

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

Es importante recalcar que durante la labor investigativa, hubo plena colaboración por parte de los empleados de la Gobernación de Esmeraldas, sin embargo la irresponsabilidad en la mayoría de los casos de ex funcionarios, no permitió acceder a documentos importantes, ya que los mismos no habían sido debidamente archivados.

En los siguientes capítulos abordaremos la realidad de esta institución; el sector al que pertenece, sus actividades, su historia y cómo la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, interactúa con las demás áreas de la entidad.

A través de conceptos básicos sobre la comunicación, las organizaciones, la medición y evaluación en comunicación estratégica y el modelo seleccionado Communication Management Bridge, nos adentraremos en una investigación de tipo exploratoria descriptiva, que utiliza como técnicas de recolección de datos, el análisis documental, la entrevista semi estructurada y la observación. Posteriormente se presenta el análisis de los datos obtenidos, del cual se desprende las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

## **1.1. Generalidades.**

La Gobernación de Esmeraldas es una institución adscrita al Ministerio del Interior, forma parte del sector público y se encuentra precedida por la Gobernadora, licenciada Janeth Paola Cabezas Castillo, quien representa al poder ejecutivo (Presidente de la República), en la provincia. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

Está ubicada en el cantón del mismo nombre, sobre las calles Bolívar y Manuela Cañizares (esquina).

Los números de contactos son: línea 1 (593) 06 2723160, línea 2 (593) 06 2723161, fax (593) 06 2452622. La institución no posee casilla de correo. Su página web es [gubernacionesmeraldas.gob.ec/](http://gubernacionesmeraldas.gob.ec/)

Tiene las siguientes redes sociales: Facebook (Gobernación de Esmeraldas), y twitter (@GoberEsmeraldas), así como un canal en YouTube. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

Como delegaciones de la Gobernación de Esmeraldas, pueden considerarse las 7 jefaturas políticas (una por cada cantón), las cuales se encuentran a cargo de los jefes políticos; así como las 54 tenencias políticas constituidas, a pesar de haber 68 parroquias en la provincia, esto debido a que no se cuenta con presupuesto para la constitución de las 14 restantes. Los responsables de las tenencias son los tenientes políticos. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

## **1.2. Actividades.**

La Gobernación de Esmeraldas ejecuta las disposiciones del Gobernador de la provincia y demás superiores jerárquicos; planifica, coordina y lleva a cabo operativos de control de precios de los productos que por ley le corresponda; apoya con la fuerza pública los operativos de control que realicen las entidades aduaneras; conoce y resuelve los procesos de deportación de extranjeros, coordina las acciones de control que realice la Policía Nacional a las empresas de seguridad privada e informa al Ministerio del Interior; confiere el permiso anual de funcionamiento (P.A.F.), a los establecimientos contemplados en el Decreto Supremo 33 10-B (del 8 de marzo de 1979), y ejerce su control de conformidad con la ley.

Además controla la legalidad de las actividades de los centros de tolerancia; inspecciona y garantiza el cumplimiento de la Ley del Anciano y de Discapacidades e informa a los organismos competentes; ejerce las atribuciones contempladas por la Ley de Venta por Sorteo, para el Control de la Legalidad de Rifas y Sorteos; controla las actividades ejercidas por hechiceros, adivinos y centros esotéricos, en sujeción a la Constitución y la ley.

Autoriza y vigila las marchas y movilizaciones gremiales y culturales; así como el desarrollo de espectáculos públicos, parques de diversión, juegos mecánicos y ferias de integración nacional e internacional.

También informa a la autoridad competente sobre el acometimiento de las infracciones que no fueren de su competencia; coopera con las autoridades judiciales y fiscales en la administración de justicia; conoce y resuelve las causas contravencionales previstas en el Código Penal común.

Finalmente ejerce las demás atribuciones y cumple los deberes que le señalen las autoridades, la Constitución y bases legales.

### **1.3. Reseña histórica.**

La Gobernación fue creada en 1847, cuando por orden legislativa del mismo año y siendo Presidente de la República Vicente Ramón Roca, Esmeraldas tuvo la categoría de provincia, al hacerse extensivas las disposiciones del Decreto de 1846.

En 1883 se incendió el edificio donde funcionaba la Gobernación, no se conoce el lugar donde se erigía éste, pero en 1888 se autoriza vender aquel solar en subasta pública. El 23 de marzo de 1892, el ejecutivo compra a Miguel Ángel Quintero, el edificio contiguo al teatro municipal y lo dedica al funcionamiento de otras dependencias oficiales.

El 23 de junio de 1896, el Gobernador Carlos Concha informa que en la ciudad de Esmeraldas, existían solamente dos edificios de gobierno, el uno que había sido adquirido en S/. 12.000 de dos pisos, con techo de tejas de barro, donde funciona en una parte la Gobernación, Tesorería de Hacienda, Administración de Aduanas, Telégrafos, Juzgado de Letras; y en el piso inferior la Guarnición. En el otro funcionaba en la planta alta la escuela de niñas y en la parte baja la escuela de niños. Ambas construcciones se encontraban en mal estado y tuvieron un costo de S/. 5.000.

Justamente la primera de las infraestructuras mencionadas, sería la que más tarde en 1906 la destruyó un terremoto. Esta se encontraba ubicada en el lugar donde se levantaba el Colegio Luis Tello (9 de Octubre entre Bolívar y Malecón). Luego del terremoto la Gobernación pasó a funcionar en la casa de propiedad de doña Amelia Ripalda de Tello, en la esquina de las calles 10 de Agosto y Malecón. El otro edificio donde funcionaban las escuelas, era el comprado a don Miguel Ángel Quintero, como se mencionó antes.

En 1907 el Coronel Pedro Concha en su condición de Gobernador, adquiere a su hermana Delfina, el solar de las calles 9 de Octubre y Malecón esquina, contratando por S/. 40.000, la construcción del edificio de la Gobernación, donde funcionó esta junto con la Administración de Aduana, el Correo y la Judicatura de Letras.

Desaparecida esta última dependencia, funcionó además la Jefatura Política del Cantón y la Oficina de Telégrafos, hasta que en 1966 por incineración y demolición, se extinguiera dicho edificio. Posteriormente el gobernador Roger Paredes Oña, compró el edificio de los herederos de Pedro Tello, en la Bolívar y Manuela Cañizares donde funciona hasta hoy.

#### **1.4. Lineamientos de acción.**

##### **Objetivos institucionales.**

Fortalecer la gobernabilidad democrática y en el territorio nacional; en el marco del buen vivir, seguridad humana, paz social, diálogo y concertación, participación ciudadana y transparencia; en coordinación con las demás funciones del estado, mediante liderazgo y el ejercicio de su rectoría.

Fortalecer el ejercicio de los derechos consagrados en la constitución e instrumentos internacionales ratificados por el país; en el marco de un nuevo modelo social de derechos, en procura de evitar la discriminación de las personas, la impunidad en violación de derechos humanos y garantizar el principio de no repetición.

Fortalecer la seguridad ciudadana y sana convivencia, en el marco de la democracia, el desarrollo humano, y el respeto de los derechos fundamentales; mediante la promoción de una cultura de paz, y la prevención de toda forma de violencia, discriminación y comisión de infracciones; para con esto contribuir a la seguridad humana.

Fomentar, formular, dirigir y evaluar las políticas nacionales de seguridad pública para garantizar la protección interna y el mantenimiento del orden público, bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos para contribuir al buen vivir de las personas.

##### **Misión.**

Direccionar y orientar la política del Gobierno Nacional en la Provincia; los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel nacional, a través de una gestión eficiente, eficaz, efectiva, transparente y pública, para el fortalecimiento de la gobernabilidad y fortalecimiento de la seguridad interna, para el buen vivir.

**Visión.**

La Gobernación de Esmeraldas, será la entidad que con estricto respeto a los derechos humanos, la inclusión social y la participación ciudadana, genere las condiciones fundamentales para el desarrollo provincial, al garantizar la seguridad interna y ciudadana, al igual que los consensos con los diferentes niveles de gobierno y actores sociales.

**Valores.**

Promover las condiciones para la seguridad ciudadana, mediante un diálogo social abierto y transparente.

Mejorar las condiciones para la seguridad, mediante el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias.

Prevenir y atender, mediante diálogo y concentración, los conflictos sociales.

Trabajar de manera coordinada con otras instituciones e instancias del Estado.

Proponer y ejecutar gestión operativa para prevenir la violencia y la criminalidad.



## 1.5. Estructura Organizativa.

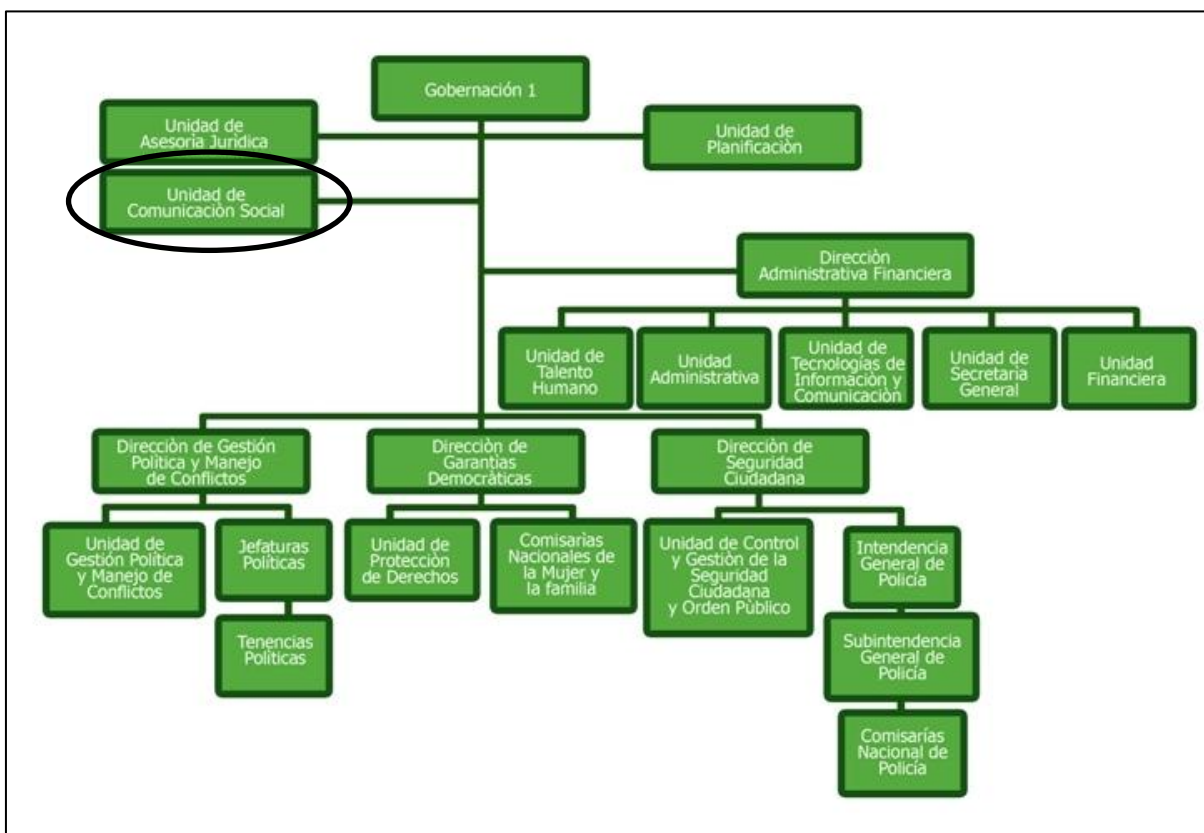


Figura No. 1: Estructura organizativa de la Gobernación de Esmeraldas.

Fuente: <http://gubernacionesmeraldas.gob.ec/>

## **1.6. Identidad visual.**

El logotipo está conformado por una bandera con franjas horizontales de color amarillo, azul y rojo; junto a la frase Gobernación de Esmeraldas, cuyas letras son grises. El slogan de la institución es: Tod@s somos Gobernación.

Es importante recalcar, que al ser esta una institución adscrita al Ministerio del Interior, el logo de dicho Ministerio guarda estrecha relación con la mayoría de los logos de las gobernaciones a nivel nacional, incluido el de Esmeraldas, aunque algunas de ellas no tienen uno propio. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

Durante gran parte de su vida institucional la Gobernación de Esmeraldas no tuvo un logotipo, por ello para los documentos oficiales se utilizaba el escudo del Ecuador al lado izquierdo superior y el nombre de la institución al lado derecho superior de la hoja. C.A. Arroyo (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

Hasta que en el año 2007, durante el primer mandato del actual Presidente de la República, economista Rafael Correa Delgado, se adoptó el logo del Ministerio del Interior. Para en el 2012 sumarle a este, la frase Gobernación de la Provincia de Esmeraldas. Desde el 2013, se utiliza el que se tiene en la actualidad. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

Cuadro No. 1: Modificaciones del logotipo de la Gobernación de Esmeraldas.

Año	Logo
2007	
2012	
Desde el 2013 hasta la fecha.	

Fuente: Elaboración propia.

### 1.7. Mapa de públicos.

En este caso al ser una institución pública, los clientes (usuarios externos), son los ciudadanos que buscan acceder a los servicios antes mencionados, que brinda la Gobernación de Esmeraldas.

Es importante recalcar que entre los públicos de la Gobernación, no se encuentran los gobiernos autónomos descentralizados (municipios y prefecturas), ni las empresas privadas, pero sí se relaciona estrechamente con las delegaciones provinciales de las instituciones del estado, como son los ministerios y secretarías; también con las empresas públicas, principalmente Termoesmeraldas-Celec EP, EP Petroecuador y Ecuador Estratégico EP; así como con la Presidencia y Vicepresidencia de la República. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

La Gobernación de Esmeraldas no cuenta con un presupuesto para la contratación de asesores. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014). Sus proveedores son:

Cuadro No. 2: Proveedores de la Gobernación de Esmeraldas.

Ítem	Proveedores	Trabajos realizados
1	Multiservicios Mecánicos Tuárez	Mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos.
2	Petrocomercial	Dotación de combustible.
3	Fernando Sosa	Arreglo y adecuación de instalaciones.
4	Cybercom	Adquisición de toners y cartuchos para impresión.
5	Teos Computer	Adquisición de impresoras y suministros informáticos.

6	Artes Gráficas JV	Servicio de elaboración de talonarios y empastados de documentos.
7	Norman Cabezas (enero-abril/2014)	Servicio de limpieza.
8	Amiherson (mayo-junio/2014)	
9	Ecolimse (julio-diciembre/2014)	
10	William Fosoriero	Arreglo de central telefónica.
11	Baldemar Prado	Arreglo y tapizado de muebles de oficina.
12	Ricardo Moreno	Servicio de mantenimiento de acondicionadores de aire.
13	Fausto Carranza	Servicio de parqueadero para los vehículos de la Gobernación.
14	Codixopaper	Adquisición de materiales de oficina.
15	Imporsum	
16	Expopapelería	

Fuente: Elaboración propia.

### **1.8. Área de comunicación externa.**

La responsable de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas, creada el 04 de abril de 2011, es también quien está a cargo del área de comunicación externa, la licenciada Evelyn Andrea Peláez Feijóo.

A esta área además están asignadas 3 personas: 1 editor, Hugo Leonel León Santillán; 1 camarógrafo, Steven Vidal Rivera Quiñónez; y 1 diseñador gráfico, Gary José Villamarín Puyol.

El departamento no cuenta con un presupuesto propio, este depende de los recursos asignados a la Gobernación, razón por la cual el presente trabajo de investigación será de suma importancia, para fundamentar la necesidad de la asignación del mismo al área. Por lo antes expuesto no se externaliza el servicio.

El área de comunicación externa se encarga de cubrir las actividades de la Gobernadora, la Intendente y la Comisaria de Policía, informando de ellas a través de las redes sociales y realizando de las mismas un video semanal, el cual es subido al canal de YouTube de la institución; este programa de comunicación recibe el nombre de “La Gobernación Informa”, y es del cual realizaremos nuestro trabajo de investigación

Además, difunde boletines de prensa, monitorea medios, hace alertas mediáticas y contribuye con Habla Ecuador, un proyecto comunicacional a cargo de la Secretaria Nacional de Comunicación, que nació hace tres años y se constituye en el espacio radial de rendición de cuentas de las autoridades locales en las 24 provincias del país. En esta provincia toma el nombre de Diga Esmeraldas! Se transmite todos los lunes a partir de las 07h30, en 11 radios con una duración de hora y media.

No hay ninguna política de comunicación externa explícita y al no haber presupuesto para pautar en medios, se llevan a cabo las actividades anteriormente detalladas en las redes sociales y el canal de YouTube. E.A. Peláez (comunicación personal, 08 de agosto, 2014).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## 2.1. La comunicación en las organizaciones.

Bernárdez (2000) explica lo siguiente:

Comunicación es el proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser codificado, por el emisor y decodificado por el receptor (p.63).

Mientras que Fonseca (2000) cree que:

Comunicar es una cualidad racional y emocional específica del hombre, que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (p. 4).

Es así como las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización se dan gracias a la comunicación. En este proceso de intercambio se delegan funciones, se establecen compromisos y se puede encontrar sentido a ser parte de ella.

En el proceso comunicativo, el emisor puede ser una persona u organización que expresa una idea con la intención de llegar a un determinado receptor, quien generalmente tiene su propia peculiaridad, entendiendo a su manera lo transmitido. Por ello aparece la retroalimentación, que es la comunicación del receptor hacia el emisor, para confirmar que ha comprendido el mensaje emitido.

En la actualidad, debido a la competencia, una comunicación acertada es una de las pocas formas de diferenciarnos. Procesos como la venta no dejan de ser batallas de percepciones en la mente del consumidor, por lo que quien no comunique y comunique bien, no existe.

Por tanto, la comunicación se convierte en un eje fundamental para la supervivencia de la empresa en nuestros días, ya que mediante ella podemos conseguir la comprensión de los miembros de la organización de la misión, visión, cultura empresarial, objetivos y estrategias; lograr posicionamiento de la imagen en todos los grupos de interés; y favorecer el flujo interno de la información que ayuda a la aparición de la innovación y evita la duplicación de esfuerzos, optimizando recursos y capacidades.



Por lo que: “No todas las acciones comunicativas (expresión redundante porque todas las acciones comunican, incluso una no acción también lo hace), deber estar dirigidas hacia las ventas o la consecución de objetivos materiales” (Noguera, 2005, p.364).

### **2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.**

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr fines determinados, por medio de la gestión y administración de recursos, entre ellos el talento humano.

González (2006) indica que:

Las organizaciones son sistemas socio-técnicos, donde el componente humano representa un factor importante, en los procesos de planificación, organización, dirección, control y toma de decisiones en las mismas, todo esto con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas (p. 82).

Funcionan mediante normas y están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

### **2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.**

Robbins (2008) dice que:

El comportamiento organizativo (frecuentemente abreviado CO), es el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización (p. 9).

En este, están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad; y surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes, para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información.

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, como hablar con los compañeros de trabajo o la preparación de un informe; y se ve reflejado directamente en la productividad, ya que en las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera, ocasionando una mayor motivación en el empleado y por ende un desempeño superior.

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

El enfoque sistémico es la aplicación de la teoría general de los sistemas en cualquier disciplina. La teoría general de los sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, y al mismo tiempo como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias.

En las definiciones más corrientes se identifican a los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí y que mantienen al sistema directo o indirectamente unido, de modo más o menos estable, con un comportamiento global que persigue algún tipo de objetivo.

Sin embargo, es importante decir que las organizaciones de hoy, más que aplicadores de teorías, son grandes máquinas competitivas, en una lucha constante donde el comunicador es una pieza clave.

Al respecto Porter (1993) teoriza lo siguiente:

La idea esencial del enfoque de sistema, radica en que la actividad de cualquier parte de una organización, afecta la actividad de cualquier otra... Entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... Es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto (p.74).

Los autores Gruning y Hunt plantearon cuatro modelos de Relaciones Públicas históricos, cuya aparición fue sucesiva y cronológica, y hoy continúan practicándose.

- Modelo de agente de prensa/publicity.

Surge en el siglo XIX y busca la persuasión y la propaganda a toda costa. Los profesionales difunden información, muchas veces incompleta y tergiversada. La comunicación es unidireccional: de la organización hacia los públicos. El excéntrico Phineas Barnum, promotor de espectáculos, es el principal ejemplo del modelo agente de prensa.

- Modelo de información pública.

Aparece a principios del siglo XX y la finalidad es la difusión de la información, no necesariamente con ánimo persuasivo. El periodista Ivy Lee, fue su principal impulsor y planteó la imposibilidad ética y profesional de transmitir información falseada, lo que supuso un paso gigante para las Relaciones Públicas.

- Modelo asimétrico bidireccional.

Surge a partir de 1920 y es el más extendido en la actualidad, su objetivo es la persuasión científica. Por primera vez se utiliza la investigación para conocer intereses, comportamientos y motivaciones del público, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen.

La comunicación es bidireccional, fluye hacia el público y desde el público en forma de feedback. Pero es asimétrica, porque la organización (emisor), tiene todo el control del proceso comunicativo, y el público (receptor), solo puede dejarse influenciar o rechazarlo. Edward Bernays, publicista, periodista y sobrino de Freud, es una de sus principales figuras.

- Modelo simétrico bidireccional.

Se empieza a utilizar a partir de los años 60 del siglo XX, aunque se consolida en la década de los 80; constituye más un modelo ideal y un pensamiento, que una realidad. Propugnado por los autores Gruning y Hunt, las Relaciones Públicas se practicarían como una mediación entre la organización y sus públicos.

La finalidad es la comprensión mutua, logrando un equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas o subsistemas de su entorno. El relacionista público, sería un mediador que busca el bien común, para adaptar positivamente la organización en su entorno.

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

Albrecht (1996) define a la planificación como:

El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (p.74).

Es así como Álvarez (2011) concluye que:

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. (p. 42).

Las relaciones públicas como sistema, constituyen un proceso, es decir un conjunto de acciones que implican un resultado. Este proceso es planificado y una forma común de describirlo y recordar sus elementos, consiste en utilizar las siglas en inglés RACE (IACE en español), acuñadas inicialmente en 1963, por John Marston.

RACE significa, que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro fases claves:

- Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?

Seitel (2002) define a la investigación como:

La recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando (p.117).

- Acción (planificación de un programa): ¿Qué se va hacer al respecto?  
Es la segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación” en Cutlip y Center (1952).

“Consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización” (Álvarez, 2011, p. 45).

- Comunicación (ejecución): ¿Cómo se informará al público?

Fita (1999) nos explica que es:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa (p. 33).

- Evaluación: ¿Se ha logrado llegar al público? ¿Cuál ha sido el efecto?  
Fita (1999):

Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (p. 21).

Este método se aplica tanto a las planificaciones a largo plazo, como a los proyectos puntuales.

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

La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de un estado deseado, que no es probable que ocurra si no se hace algo al respecto, y en comunicación no es la excepción.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1994), en la planificación estratégica se examina la situación del presente y la que se espera para el futuro, establece la dirección de la empresa y despliega medios para lograr la misión.

La función de la evaluación en la planificación estratégica de comunicación, es fundamental, ya que la campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada; tratando de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos, para de ser el caso rectificar o incluso replantear la estrategia.

## **2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.**

En los últimos tiempos se ha producido un aumento al reconocimiento de la importancia del desarrollo de planes de evaluación en Relaciones Públicas.

Sin embargo, la medición también es importante, ya que consiste en la captura de los datos precisos (antes de convertirlos en valor añadido), y en el análisis automatizado que identifica más rápido la información fiable.

Esta, debe estar dirigida al contexto de las necesidades y objetivos de la organización.

Así cada empresa, debe establecer su propio proceso para medir el éxito de sus actividades de comunicación.

Ya que “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa” (Iruza, 2002, p.6).

De manera similar, Michael Ritter (2002) señala que:

La medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa...; y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo. Si así lo fuera, estaríamos ante la presencia de una pésima gestión” (p. 4).

### **2.2.1. La función de evaluación.**

Para Álvarez (2011):

Las acciones de comunicación institucional a menudo son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administrar conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.). Pese a las dificultades, deberán crearse parámetros que permitan al área funcional probar su valor económico y social en las organizaciones (p. 56).

La función de evaluación comienza con una definición clara de objetivos medibles, en función de los acuerdos, entre el personal y la dirección de relaciones públicas.

Se da desde la etapa de planificación, por lo que no es necesario que concluya el programa de comunicación para evaluarlo.

“Los objetivos, al contrario de las metas, que son más amplias, abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, deben ser específicos, perceptibles y medibles” (Xifra, 2005, p. 82).

### **2.2.2. Medición y evaluación.**

La medición de la gestión de comunicación, es la cuantificación de la eficacia y la eficiencia de esa gestión, siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre resultados alcanzados y los recursos empleados.

La evaluación está relacionada estrechamente con la medición, debido a que esta es: “El paso dentro del proceso de Relaciones Públicas, donde se mide los resultados, respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (Wilcox, 2001, p. 203).



### **2.2.3. Métodos de medición y evaluación.**

Algunos autores han ensayado modelos de evaluación integrales, como el propuesto por Lindenmann (1993), y la adaptación que Michael Ritter (2002), hace del clásico modelo de Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) denominado Balanced Scorecare.

- Modelo de Yardstick o regla de la efectividad.

Elaborado por Walter Lindenmann en 1993, fue definido como un conjunto de directrices que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en comunicación.

Se compone de dos etapas: Primero establece los objetivos del programa de comunicación; y segundo determina los niveles que desea de efectividad, estos niveles se dividen en básico (evalúa lo que el profesional o la empresa produce), intermedio (importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que se les comunicaron) y avanzado (se examinan las evaluaciones más sofisticadas en comunicación).

- Balanced Scorecards o tablero de comandos.

Asegura: "Que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores" (Michael Ritter, 2002, p. 9), que serán aquellos elementos fundamentales para alcanzar los objetivos de comunicación que coincidan con los de la organización.

Las cuatro perspectivas son financiera; de los clientes; procesos internos; y recursos humanos, innovación y aprendizaje; para las cuales se establecen los siguientes parámetros: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización y meta.

### **2.3. El modelo communication management bridge.**

Communication Management Bridge, puente de gestión de la comunicación en español, es un modelo integral de medición y evaluación, donde: “La función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación, debe ser vincular con el resto de los niveles de la organización, tanto operativos como directivos” (Álvarez, 2011, p. 85).

#### **2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.**

“Vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica, con los objetivos generales de la organización, constituye un desafío inmediato en el contexto vigente” (Álvarez, 2011, p. 86).

Por ello el modelo integral Communication Management Bridge es importante, ya que se constituye en un puente, entre los unos y los otros; “que se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación, con métodos de medición propios del management, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales” (Álvarez, 2011, p. 86).

### **2.3.2. Fases y actividades del modelo.**

El modelo propone tres fases integradas para la medición y evaluación, con sus respectivas actividades.

- Fase estratégica.

Corresponde a la función de planificación de la evaluación y “comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales y la definición de los objetivos de comunicación en los diferentes niveles (output, outtake, outcome)” (Álvarez, 2011, p.86).

De acuerdo a Álvarez (2011), las actividades de las otras dos fases, conciernen a procesos de medición y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos.

- Fase táctica.

Como indica Álvarez (2011), incluye las actividades de conceptualización de variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y la determinación de las dimensiones e indicadores a medir.

- Fase operativa.

Según Álvarez (2011), pertenecen a esta etapa: Actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando...; se calculan los posibles índices existentes; y diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos (p.87).

### **2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.**

Comprende la definición de políticas, planificación estratégica, planes de acción y los presupuestos que se asignarán a cada área, función o proyecto.

Como manifiesta Álvarez (2011), esta fase le representa al responsable de la comunicación estratégica:

Un acabado conocimiento y dominio de la organización, su/s actividad/es, issues; activos intangibles y cultura; públicos y sus características; las políticas de comunicación; los objetivos que pueden llegar a cumplirse desde la comunicación; y la situación y calidad de las relaciones, entre otros elementos... (p. 86).

### **2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.**

“El diseño de la medición..., permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica, para poder instrumentar la medición en la siguiente fase” (Álvarez, 2011, p.87).

Es en conjunto con el equipo de comunicación, con quien se llevan a cabo las fases táctica y operativa.

### **2.3.5. Fase operativa: medición.**

Álvarez (2011) explica que en esta fase:

Tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica, a los fines de considerar las actividades de medición como parte del concierto de acciones que serán llevadas a cabo (p. 87).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Diseño de la investigación.**

Mediante una investigación de tipo exploratoria descriptiva, es decir donde describiremos los hechos como son observados, con el fin de identificar una problemática; se aplicará una metodología de tipo cualitativa, usando como técnicas el análisis documental, la entrevista semi estructurada y la observación directa.

De esta forma se diagnosticará la gestión de comunicación de la Gobernación de Esmeraldas en el caso real “La Gobernación Informa”, a través del análisis del proceso de la planificación estratégica, a partir del modelo para la medición y evaluación conocido como Communication Management Bridge, proponiendo en base a los resultados mejoras a la planificación de la institución.

Por lo antes mencionado al ser un estudio de caso, con diseño descriptivo correlativo, se centra la atención en las conductas de las personas, los grupos y la entidad como tal, analizando las variables determinadas a partir del modelo de evaluación seleccionado, pudiendo precisar como las acciones de comunicación impactan a los objetivos generales de la Gobernación de Esmeraldas.

### **3.2. Variables de estudio.**

Las variables principales que se desprenden del objetivo general, son la planificación estratégica en comunicación y su impacto en los objetivos organizacionales. En relación a los objetivos propuestos, las variables de estudio para realizar el trabajo de campo son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales; relacionadas y operacionalizadas de la siguiente manera:

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.

### **3.3. Unidades de análisis y temporalidad.**

Esta investigación analizará durante la etapa descriptiva, el programa de comunicación, llamado “La Gobernación Informa”, que la Gobernación de Esmeraldas desarrolló durante el año 2013.

Dicho análisis se realizará a través del acercamiento a la Directora de Comunicación, Licenciada Evelin Peláez Feijoó, y demás empleados de dicha entidad.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### ***3.4.1. Análisis documental.***

El único texto que se logró ubicar referente a la Gobernación, fue el libro “Instituciones y Cosas de Esmeraldas”, del autor Julio Estupiñán Tello, el mismo que se encuentra en la biblioteca de la Casa de la Cultura de esta provincia.

En el archivo de la Gobernación de Esmeraldas, no hay revistas institucionales, ni documentos descriptivos de acciones de comunicación; debido a los incendios, terremotos y demoliciones que han ocurrido en algunas de las edificaciones donde ha funcionado la entidad, pero sobre todo por la irresponsabilidad de sus funcionarios.



Cuadro No. 3: Análisis documental del libro: Instituciones y Cosas de Esmeraldas.

Análisis Formal o Externo	Tipo de Documento	Libro.
	Autor	Julio Estupiñán Tello.
	Título	Instituciones y Cosas de Esmeraldas.
	Editorial	Electrográfica Offset.
	Número de Edición	Primera.
	Lugar y Fecha de Edición	Esmeraldas, noviembre de 1980.
	Número de Páginas	357.
	Idioma Original	Español.
Análisis de Contenido o Interno	Contenido General del Documento	El libro trata sobre la creación y la historia de instituciones públicas y empresas privadas, de la provincia de Esmeraldas. Además de como se llevaba a cabo el proceso educativo y los deportes.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2. Entrevista semi estructurada.

A continuación las preguntas realizadas a la licenciada Evelyn Andrea Peláez Feijoó, Directora de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, de la Gobernación de Esmeraldas; Hugo Leonel León Santillán, editor; Steven Vidal Rivera Quiñónez, camarógrafo; y Gary José Villamarín Puyo, diseñador gráfico; mismas que están basadas en el modelo Communication Management Bridge:

Cuadro No. 4: Entrevista semi estructurada a los responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, de la Gobernación de Esmeraldas.

Fase	Actividades	Descripción	Preguntas
Estratégica	Determinación del Modelo de Gestión Organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).	<p>¿Qué características tiene la organización en cuanto a su sector, actividad, misión, visión, valores?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?</p> <p>¿La gestión en comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</p>
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas y dispositivos.	<p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?</p> <p>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida?</p>

Estratégica	Selección de los Objetivos Organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results).	<p>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p> <p>¿Existen planes operativos de comunicación que estén relación directa con los planes operativos de la organización?</p>
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de lo logrado: financieros, reputacionales).	<p>¿La organización ha determinado indicadores claros para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p> <p>De haber, cuáles son esos indicadores?</p>

Estratégica	Definición de los Objetivos de Comunicación	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes).	<p>¿Cuáles son los objetivos de comunicación?</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?</p>
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (outputs).	<p>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?</p> <p>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</p>

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas</b>
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).	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos? ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	Determinar las Dimensiones e Indicadores a Medir  Objetivos de Resultado	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	¿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	Actividades	Descripción	Preguntas
Operativa	Establecer los Niveles y Dispositivos de Medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.).	<p>¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</p> <p>¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</p> <p>¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?</p>
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, etc.).	<p>¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?</p> <p>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</p>

Operativa	Establecer los Niveles y Dispositivos de Medición	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	<p>¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?</p> <p>¿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?</p>
	Análisis e Interpretación de Resultados Elaboración de Índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	<p>¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?</p> <p>¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?</p>
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos y las metas establecidas).	<p>¿Cómo se han interpretado los datos y analizado los resultados con la gestión de comunicación?</p> <p>¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la entidad e indicadores seleccionados?</p>

Operativa	Diseñar los Reportes e Informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar).	<p>¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?</p> <p>¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?</p>
		Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos).	<p>¿Realizaron reportes sobre los resultados?</p> <p>¿Los resultados fueron presentados cualitativa o cuantitativamente?</p> <p>¿A quién se los presentaron? ¿Por qué?</p>

Fuente: Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado/UTPL.



### 3.4.3. Observación.

Se realizó una observación de tipo directa, no participante; es decir se entró en contacto con la realidad de la Gobernación de Esmeraldas, sin intervenir en el fenómeno investigado. A continuación la plantilla de observación:

Cuadro No. 6: Plantilla de observación.

Fecha: desde el 01 de julio hasta el 30 de septiembre/2014.				
Aspectos a Observar	Escalas			
	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Se da importancia a la planificación estratégica de comunicación.		X		
Se vinculan los acciones comunicacionales con los objetivos de la institución.	X			
Han contribuido los programas de comunicación a alcanzar logros institucionales.		X		
Se mide y evalúa la eficacia de los programas de comunicación.			X	
Hay un cambio en la percepción de la imagen de la Gobernación, en los públicos de interés.		X		

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A continuación la tabulación de las preguntas realizadas a los responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, de la Gobernación de Esmeraldas: Evelyn Andrea Peláez Feijóo, Dircom; Hugo Leonel León Santillán, editor; Steven Vidal Rivera Quiñónez, camarógrafo; y Gary José Villamarín Puyol, diseñador gráfico; basadas en el modelo Communication Management Bridge:

Cuadro No. 7: Tabulación.

Cuadro de Tabulación							
No.	Pregunta	Respuesta 1		Respuesta 2		Respuesta 3	
1.	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su sector, actividad, misión, visión, valores?	Sector público, direcciona la política nacional, genera condiciones para el desarrollo, trabaja de manera coordina con otras instituciones.		Sector público, vínculo entre ciudadanos y Presidente, busca resolver los conflictos sociales, mediante diálogo.			
		1	25%	3	75%	0	0%
2.	¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	Persona con experiencia en política, indistintamente de la profesión.		Profesional en las ramas del derecho, administración o comunicación, con deseos de servir a su pueblo.		Persona con ética y conocimientos de prácticas administrativas y políticas.	
		1	25%	2	50%	1	25%
3.	¿La gestión en comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	1	25%	0	0%

4.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	1	25%	1	25%
5.	¿Se emplean?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	1	25%	1	25%
6.	¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	Cada 6 meses.		Cada 12 meses.		No sabe.	
		1	25%	1	25%	2	50%
7.	¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	1	25%	1	25%

8.	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	1	25%	0	0%
9.	¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		4	100%	0	0%	0	0%
10.	¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	0	0%	1	25%
11.	¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%

12.	¿La organización ha determinado indicadores claros para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	2	50%	2	50%
13.	De haber, cuáles son esos indicadores?					No responde.	
		0	0%	0	0%	4	100%
14.	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	Informar a los públicos, las actividades más relevantes de los principales funcionarios de la institución.		Cambiar la imagen que los ciudadanos tienen sobre la Gobernación de Esmeraldas.		No sabe.	
		3	75%	1	25%	0	0%
15.	¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%

16.	¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Sí.		No.		No sabe.	
		4	100%	0	0%	0	0%
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?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
18.	¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
19.	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	0	0%	1	25%



20.	¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Sí.		No.		No sabe.	
		1	25%	3	75%	0	0%
21.	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
22.	¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
23.	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?	Sí.		No.		No sabe.	
		1	25%	2	50%	1	25%

24.	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
25.	¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	1	25%	0	0%
26.	¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	Sí.		No.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
27.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?					No sabe.	
		0	0%	0	0%	4	100%

28.	¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?					No sabe.	
		0	0%	0	0%	4	100%
29.	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	Sí.		No formal.		No sabe.	
		0	0%	3	75%	1	25%
30.	¿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?	Sí.		No.		No sabe.	
		1	25%	2	50%	1	25%
31.	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	Sí.		No.		No sabe.	
		1	25%	2	50%	1	25%

32.	¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	Sí.		No.		No sabe.	
		1	25%	2	50%	1	25%
33.	¿Cómo se han interpretado los datos y analizado los resultados con la gestión de comunicación?	Se observa un cambio de actitud en los ciudadanos, hacia la institución y hay más acogida a los eventos convocados.		No contesta.		No sabe.	
		1	25%	2	50%	1	25%
34.	¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la entidad e indicadores seleccionados?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	0	0%	2	50%
35.	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	0	0%	2	50%

36.	¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?	Sí.		No.		No sabe.	
		3	75%	0	0%	1	25%
37.	¿Realizaron reportes sobre los resultados?	Sí.		No.		No sabe.	
		2	50%	0	0%	2	50%
38.	¿Los resultados fueron presentados cualitativa o cuantitativamente?	Cualitativamente.		Cuantitativamente.		No sabe.	
		2	50%	0	0%	2	50%
39.	¿A quién se los presentaron?	La Gobernadora.		Presidente de la República.		No sabe.	
		2	50%	0	0%	2	50%

40.	¿Por qué?	Es la máxima autoridad de la institución.		No responde.		No sabe.	
		2	50%	2	50%	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DE DATOS**

**Pregunta 1:** ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su sector, actividad, misión, visión, valores?



Figura 2. Características de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es importante que toda organización tenga bien definidas sus actividades, misión, visión, valores y el sector al que pertenece, para poder lograr los objetivos planteados.



**Pregunta 2:** ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

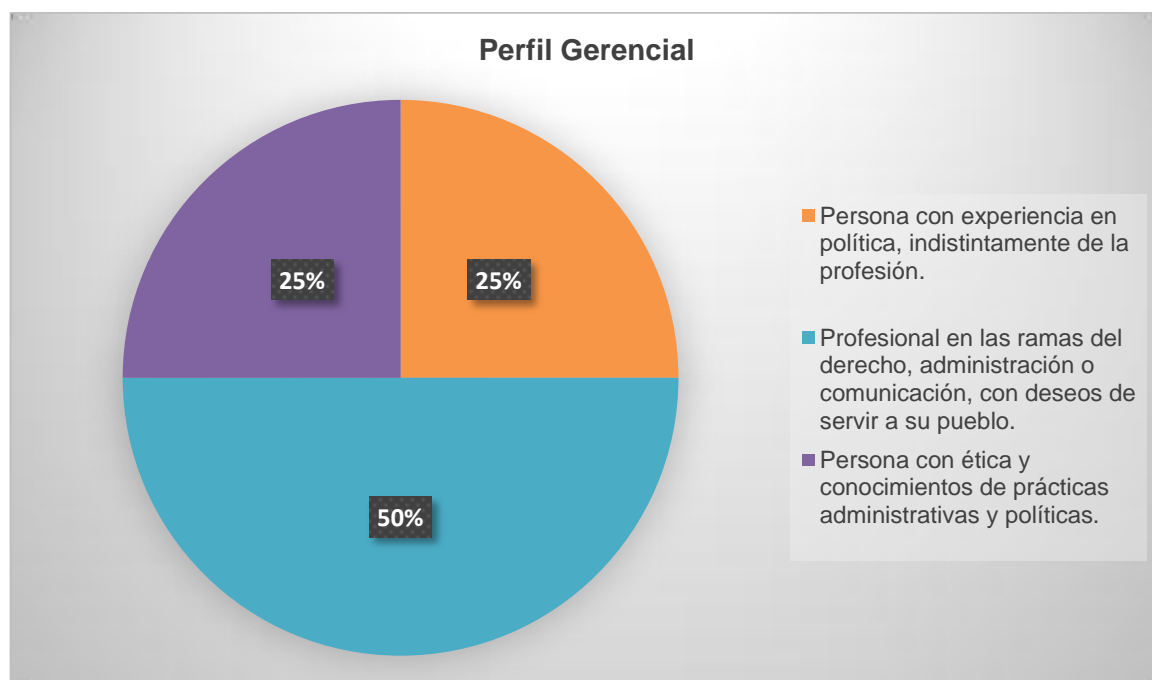


Figura 3: Perfil gerencial.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: El Gerente de una organización debe tener un perfil acorde al sector y las actividades que ejerza la misma.

**Pregunta 3:** ¿La gestión en comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

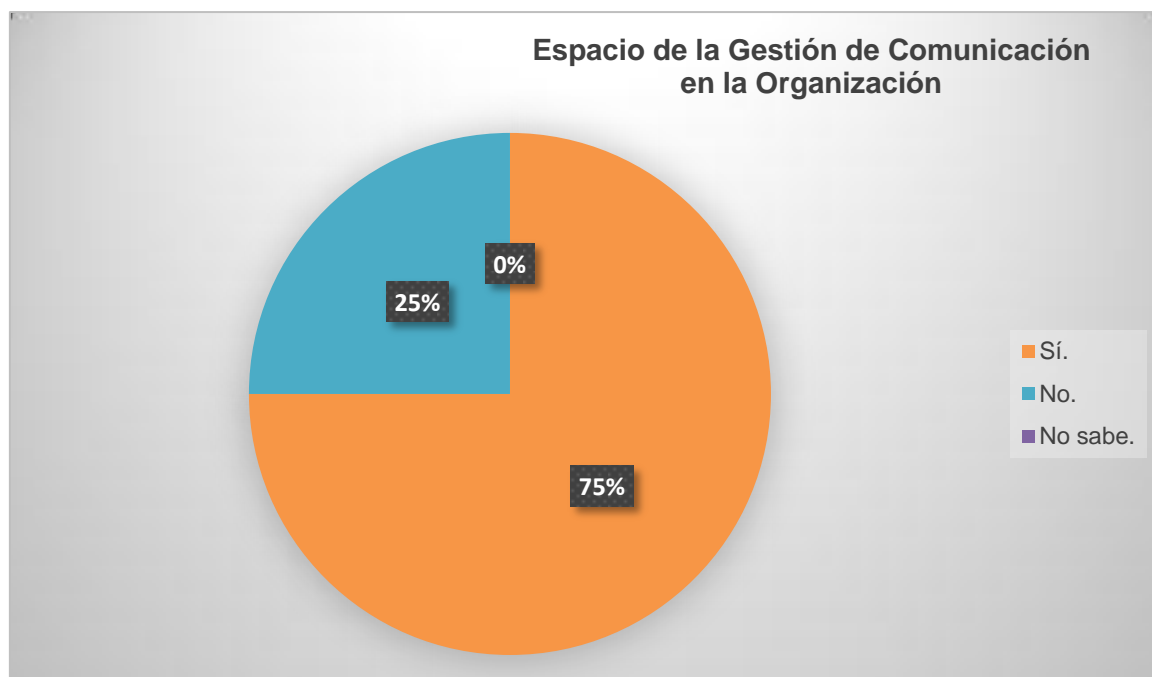


Figura 4: Espacio de la gestión de comunicación en la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Durante años la gestión en comunicación no ha tenido un lugar relevante dentro de las organizaciones, perspectiva que ha ido cambiando en los últimos tiempos.

**Pregunta 4:** ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?



Figura 5: Procedimientos organizacionales de control de gestión.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Para que una institución, empresa pública o privada, logre sus fines con eficiencia, debe realizar un control de su gestión.

**Pregunta 5: ¿Se emplean?**

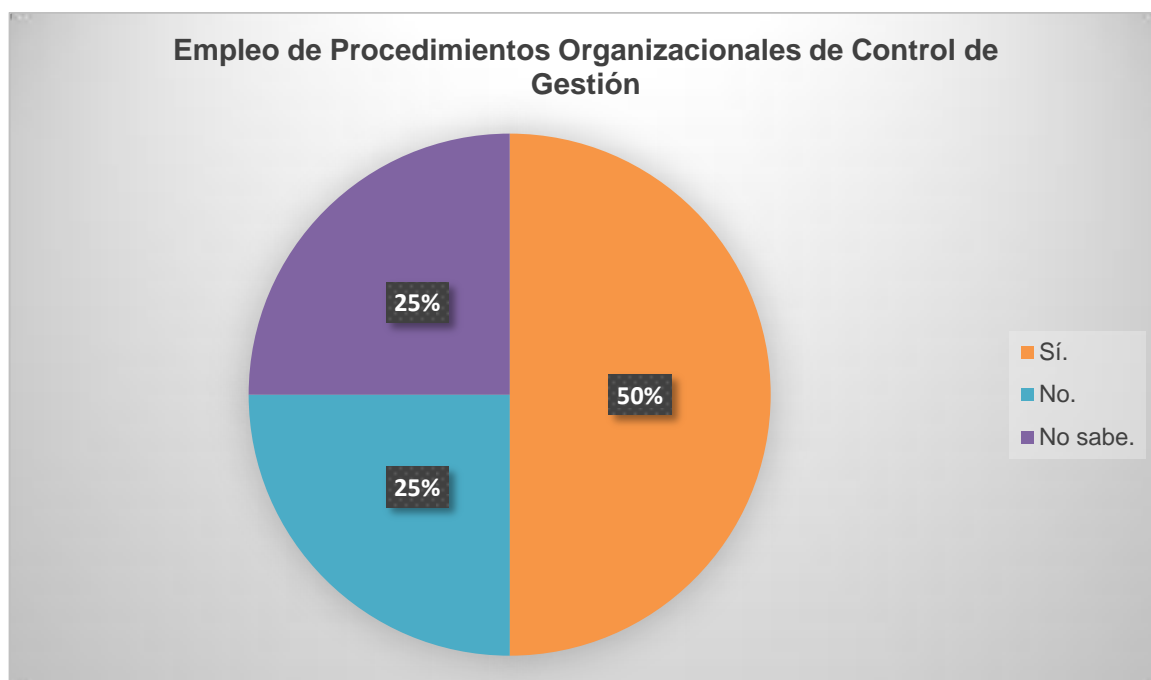


Figura 6: Empleo de procedimientos organizacionales de control de gestión.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Pese a que muchas organizaciones hoy en día tienen procedimientos de control de gestión, estos no son empleados.

**Pregunta 6:** ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

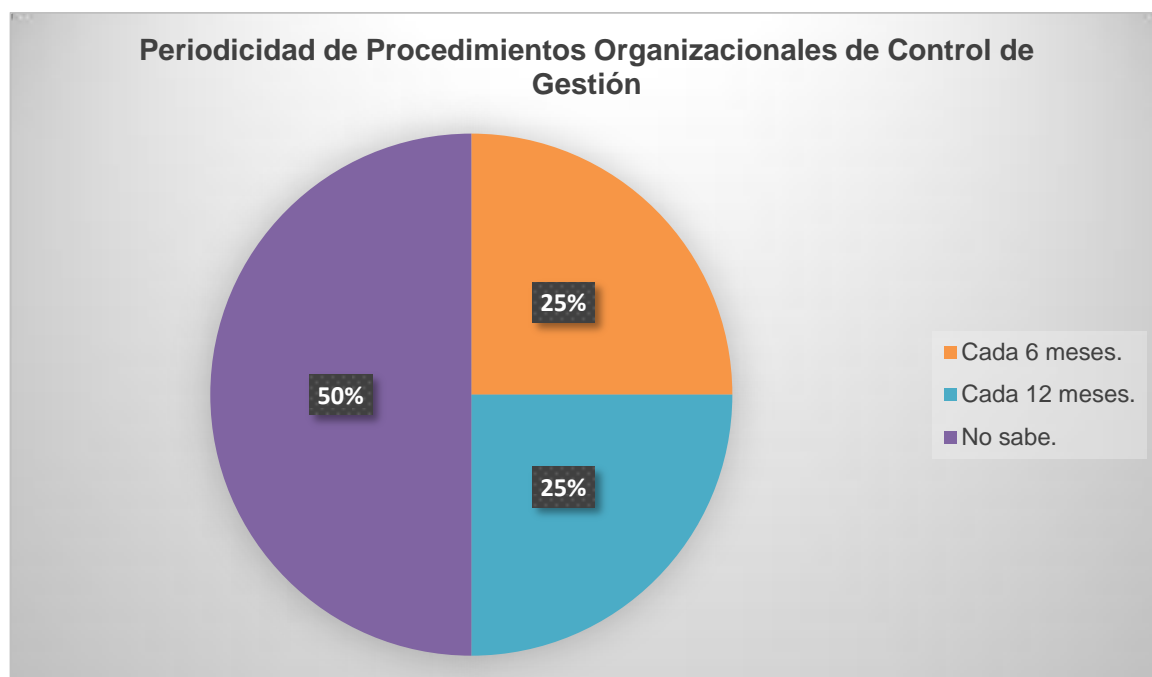


Figura 7: Periodicidad de procedimientos organizacionales de control de gestión.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: La periodicidad con la que se realice los procedimientos organizacionales de control de gestión, depende de las características de cada entidad, su entorno, y las necesidades que se generen.

**Pregunta 7:** ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

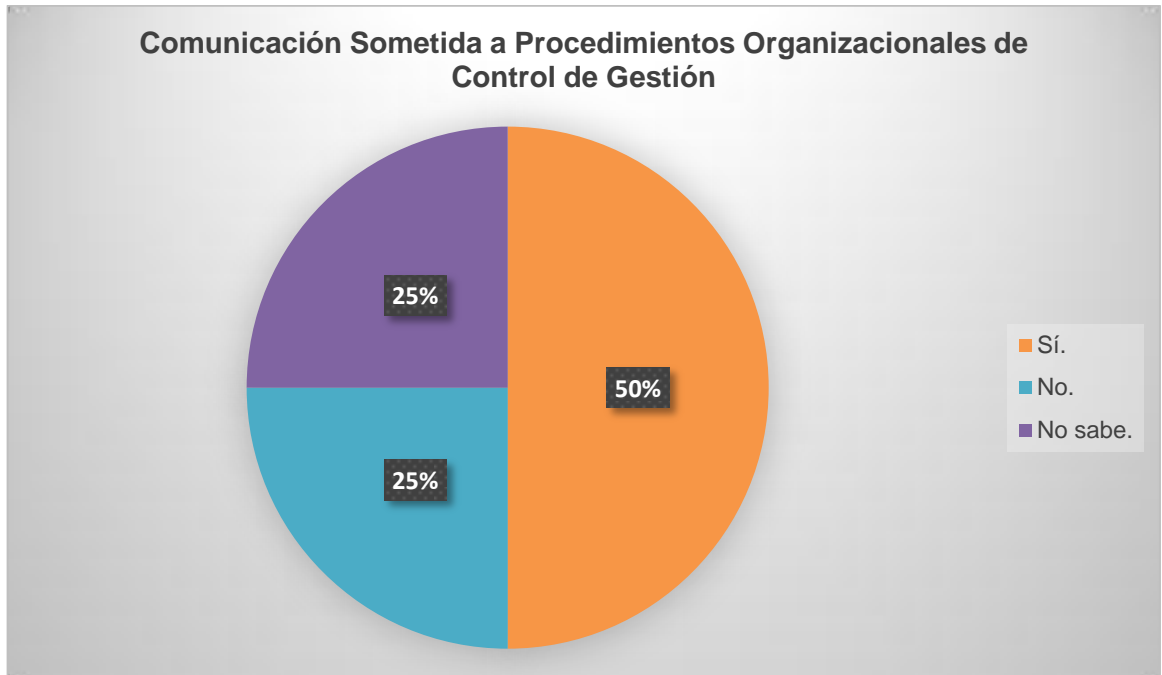


Figura 8: Comunicación sometida a procedimientos organizacionales de control de gestión.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Los procedimientos organizacionales de control de gestión, se deben aplicar a muchas áreas, incluso a la de comunicación.

**Pregunta 8:** ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?



Figura 9: Relación de los objetivos de la organización y la gestión de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: En las organizaciones exitosas, hay concordancia entre los objetivos de la organización y la gestión de comunicación.

**Pregunta 9:** ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?



Figura 10: Relación de la gestión de comunicación y el modelo de gestión, liderazgo y cultura de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es palpable cuando la gestión de comunicación de una organización, no está relacionada al modelo de gestión, liderazgo y cultura de la misma, lo que resulta desastroso.



**Pregunta 10:** ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?



Figura 11: Relación del plan estratégico de comunicación con el plan estratégico de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: La relación directa entre el plan estratégico de comunicación y el plan estratégico de la organización, garantiza de gran manera el éxito, no sólo al área comunicativa, sino a toda la institución como tal.

**Pregunta 11:** ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

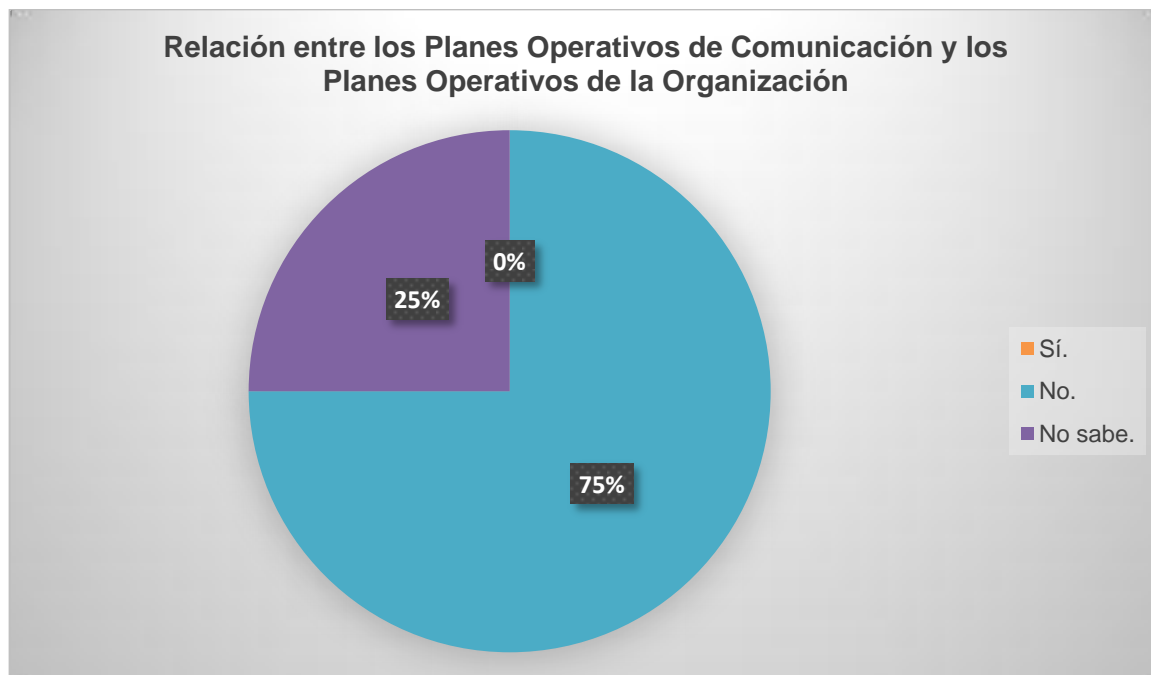


Figura 12: Relación entre los planes operativos de comunicación y los planes operativos de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Lo más lógico y funcional es que los planes operativos de comunicación, estén relacionados con los planes operativos de la organización, de ninguna manera son procesos excluyentes.

**Pregunta 12:** ¿La organización ha determinado indicadores claros para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?



Figura 13: Indicadores de la organización para el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Si las organizaciones no determinan indicadores claros, para controlar el cumplimiento de sus objetivos, es probable que no lleguen a cumplirse los mismos, y que además haya duplicación en el uso de los recursos.

**Pregunta 13:** De haber, cuáles son esos indicadores?

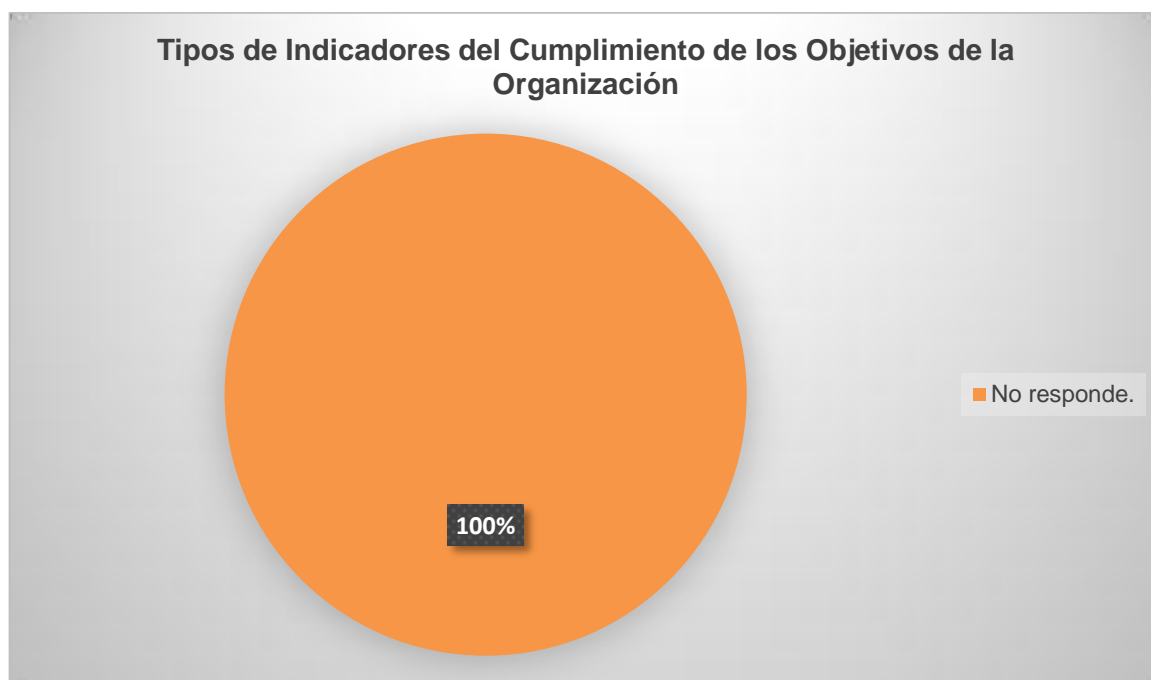


Figura 14: Tipos e indicadores del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Los indicadores a utilizar deben estar acorde al sector, actividad y entorno en el cual se desenvuelve la entidad.

**Pregunta 14:** ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

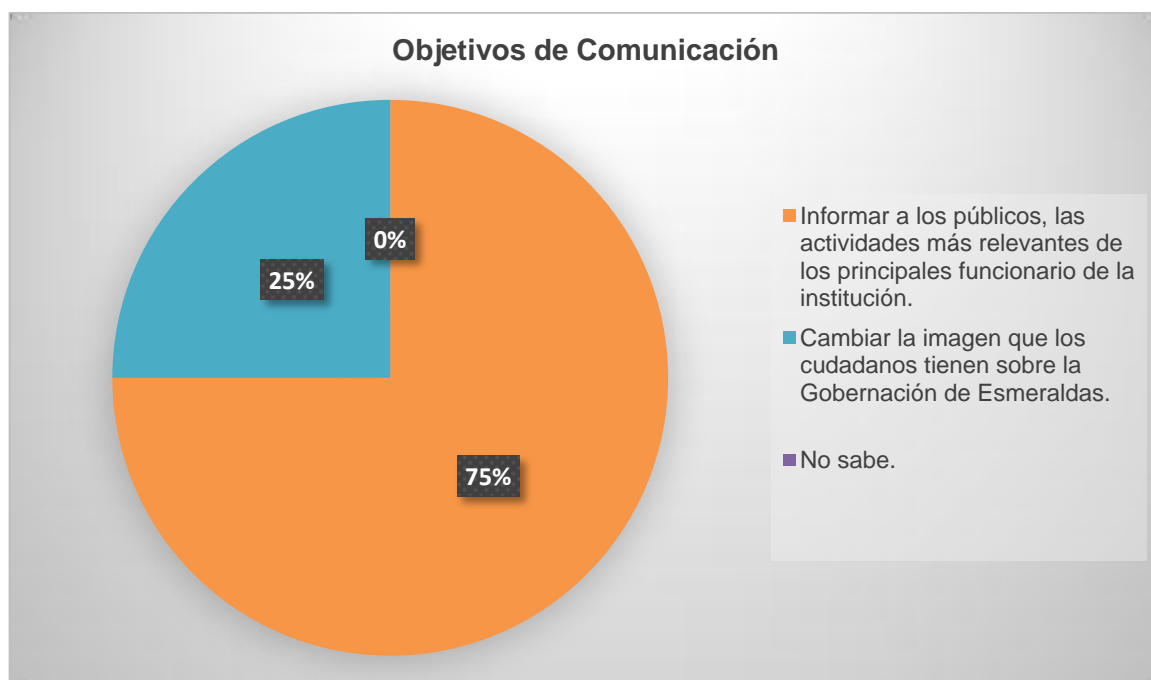


Figura 15: Objetivos de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Lo primero que debe plantearse el área de comunicación de una organización, es lo que pretenden lograr con las acciones comunicativas; los objetivos enmarcarán todo el trabajo a realizarse.

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

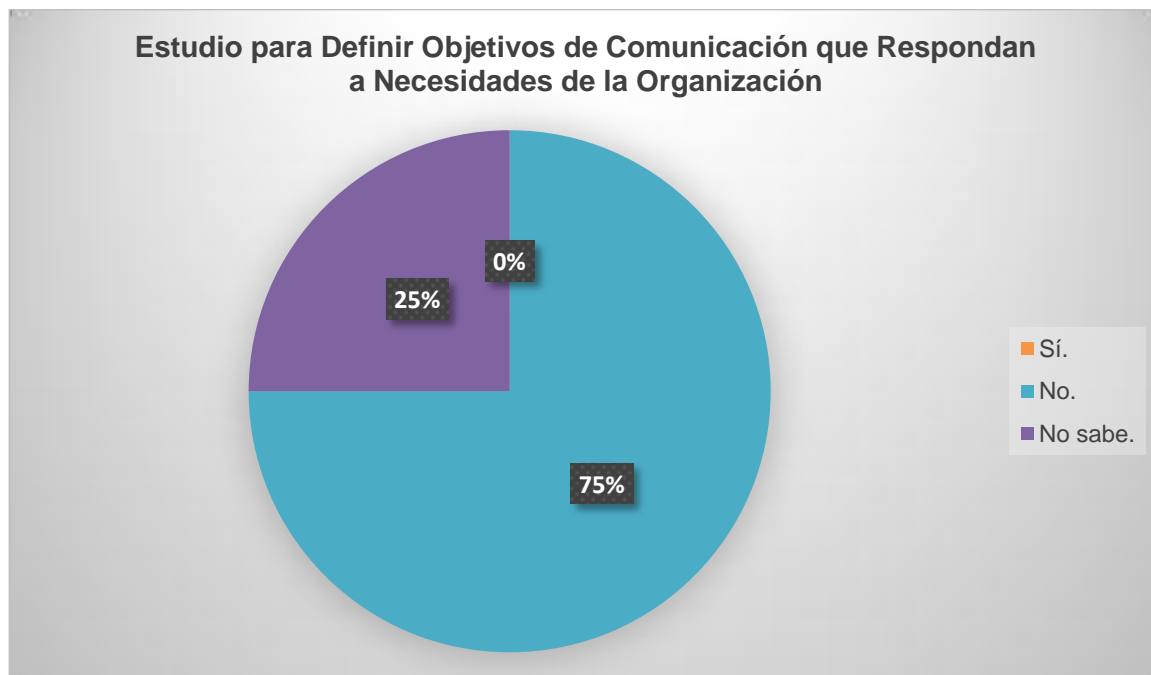


Figura 16: Estudio para definir objetivos de comunicación que respondan a necesidades de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Realizar un estudio previo para constatar que los objetivos de comunicación estén acordes, a las necesidades de la organización, es extremadamente útil; sin embargo, no siempre se cuenta con los recursos para ello.

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

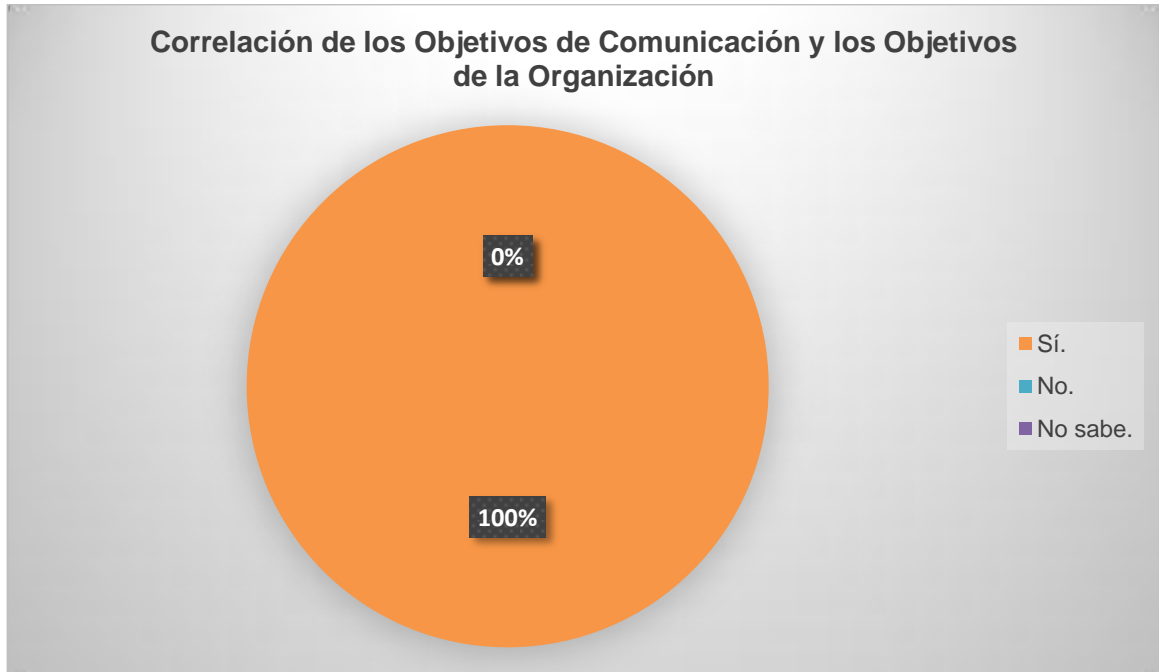


Figura 17: Correlación de los objetivos de comunicación y los objetivos de la organización.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Verificar que exista correlación directa entre los objetivos de comunicación y los de la organización, es una forma de constatar que el trabajo comunicacional, se encuentra encaminado correctamente.

**Pregunta 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?



Figura 18: Definición de los programas en relación a los objetivos de producción.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Definir las estrategias, programas y/o campañas de las organizaciones, con objetivos de producción, permiten verificar que estos proyectos se desarrollen de acuerdo a lo planificado.



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

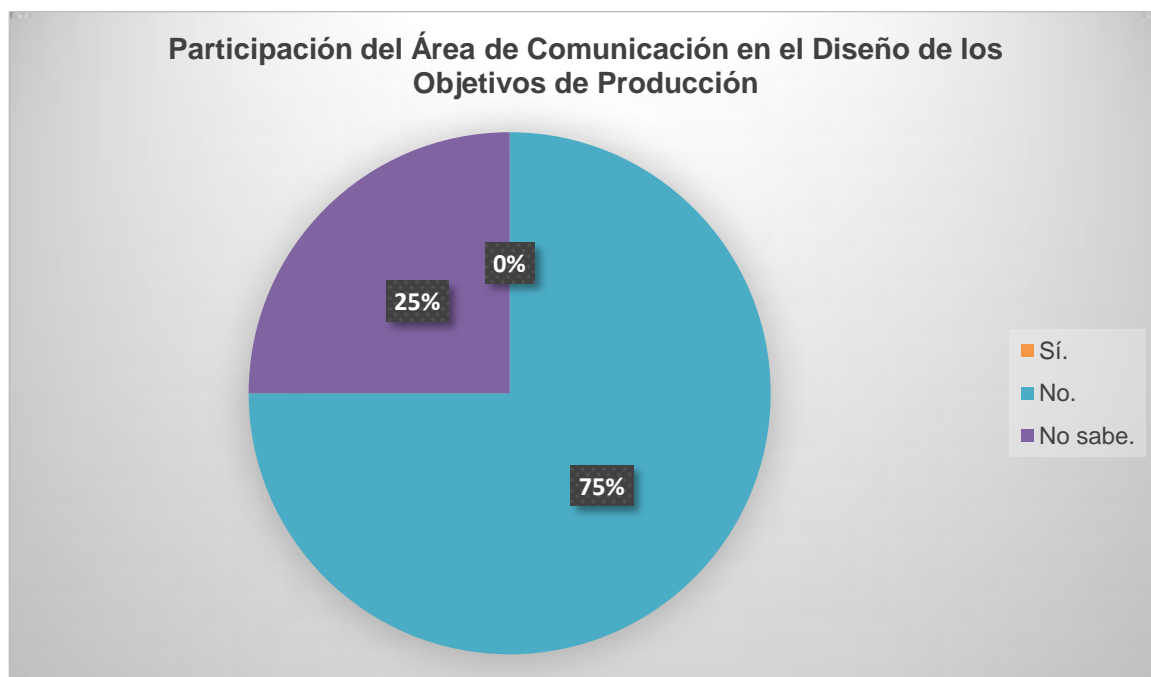


Figura 19: Participación del área de comunicación en el diseño de los objetivos de producción.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Lo ideal es que el área de comunicación se involucre en el diseño y propuesta de los objetivos de producción, aunque generalmente esto no ocurre en las organizaciones.

**Pregunta 19:** ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

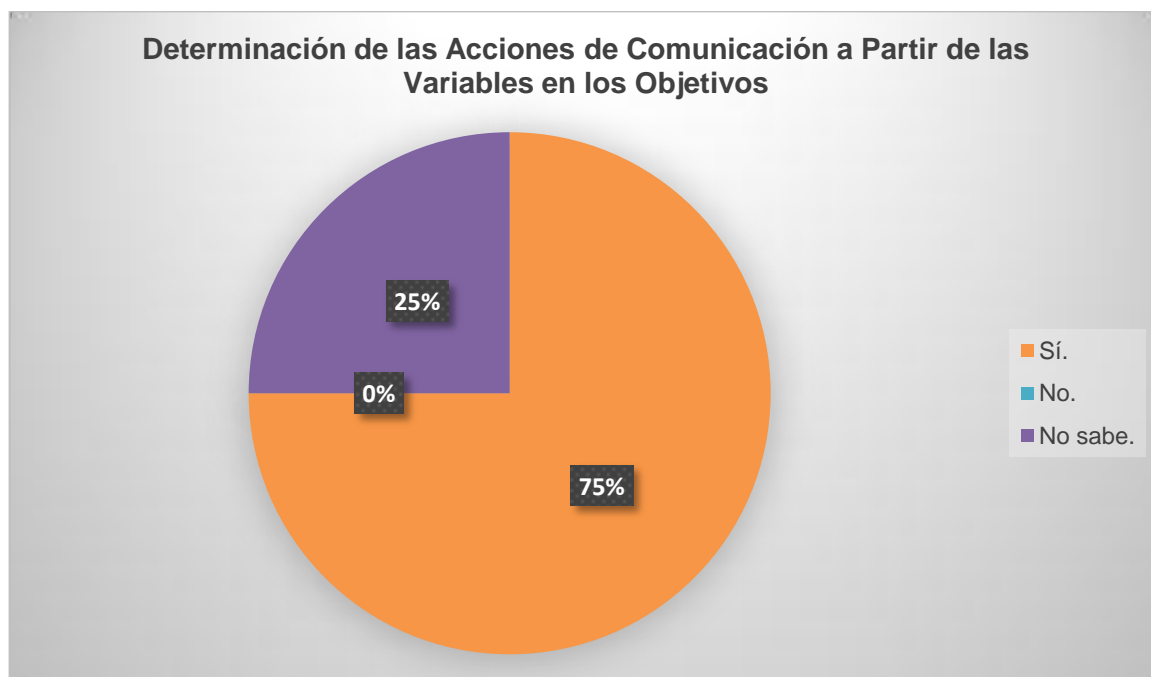


Figura 20: Determinación de las acciones de comunicación a partir de las variables en los objetivos.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Garantiza el éxito en gran medida, que las acciones de comunicación, sean determinadas a partir de las variables de los objetivos.

**Pregunta 20:** ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

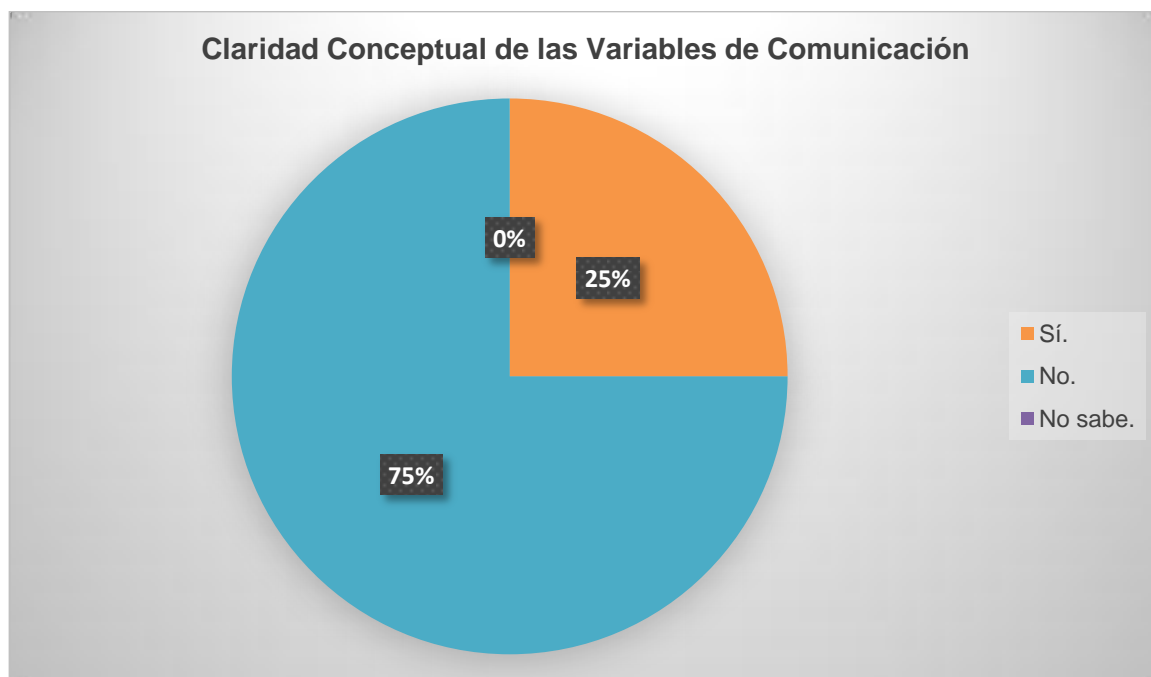


Figura 21: Claridad conceptual de las variables de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es importante que los responsables del área comunicacional, conozcan con claridad los conceptos sobre las variables de comunicación que se quieren gestionar.

**Pregunta 21:** ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?



Figura 22: Determinación de los indicadores observables para verificar el cambio en la variable de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Entre las habilidades que deben tener los responsables del área de comunicación, está la capacidad de observar hechos en la institución, que puedan influir de alguna manera en las acciones comunicativas.

**Pregunta 22:** ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

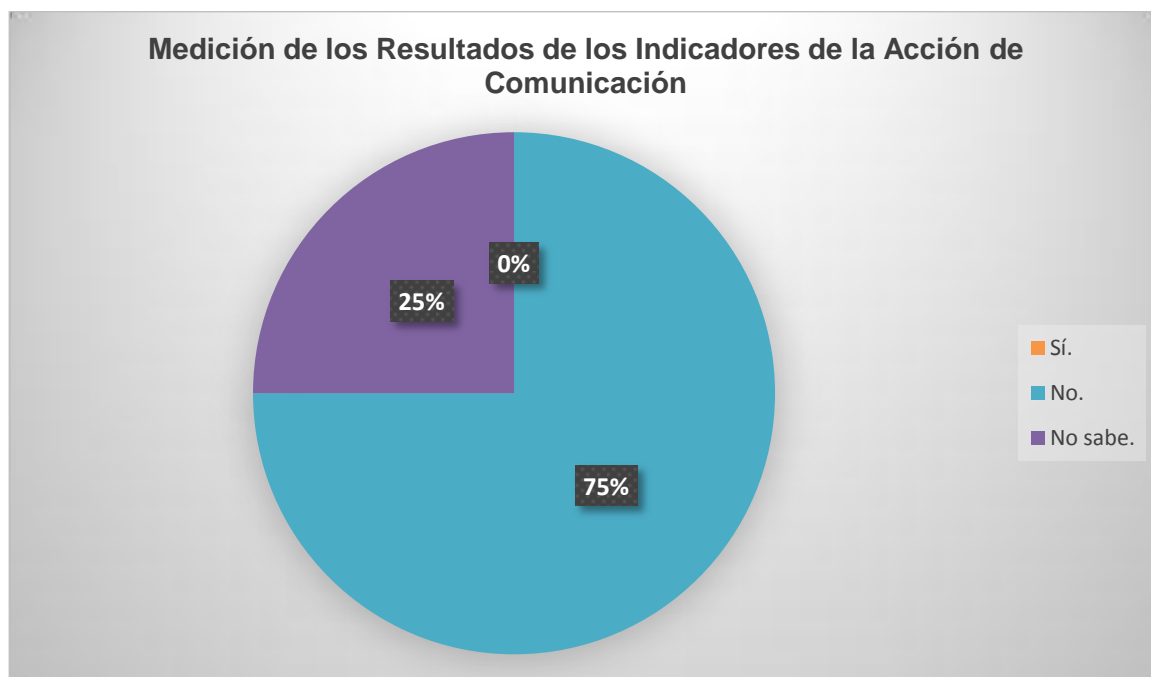


Figura 23: Medición de los resultados de los indicadores de la acción de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Se recalca la importancia de seleccionar los indicadores propios, según la organización en la que se esté realizando las acciones de comunicación.

**Pregunta 23:** ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

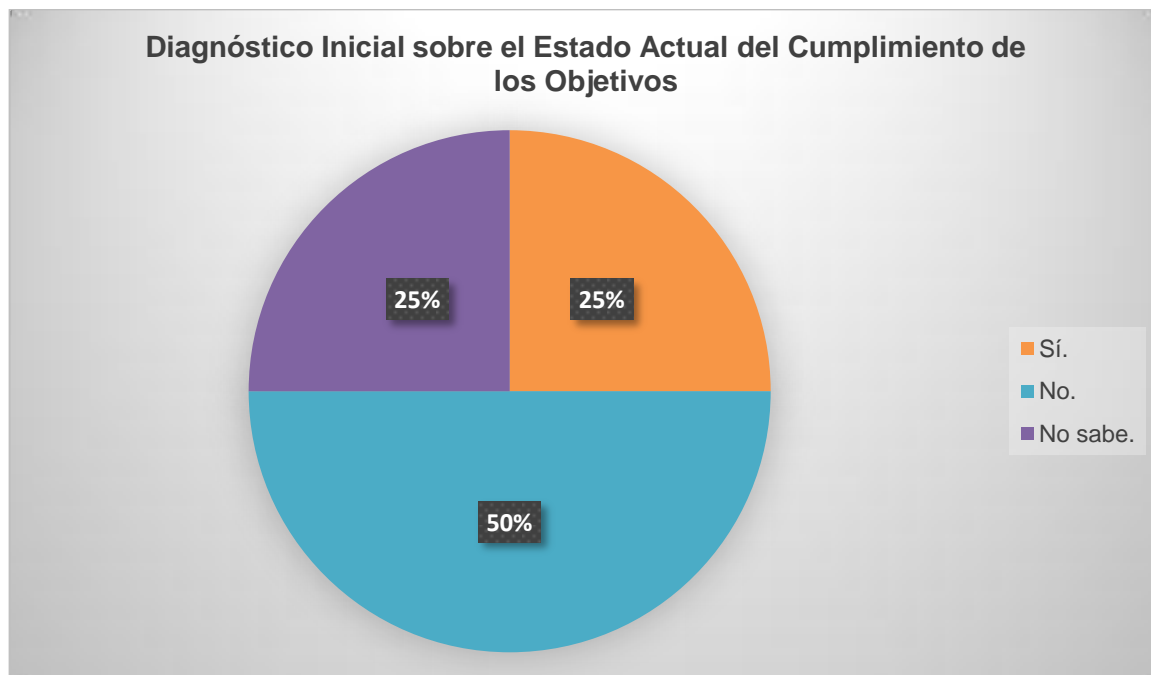


Figura 24: Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos, permite evaluar cuánto se ha logrado de lo planificado, y realizar correcciones de ser el caso.

**Pregunta 24:** ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

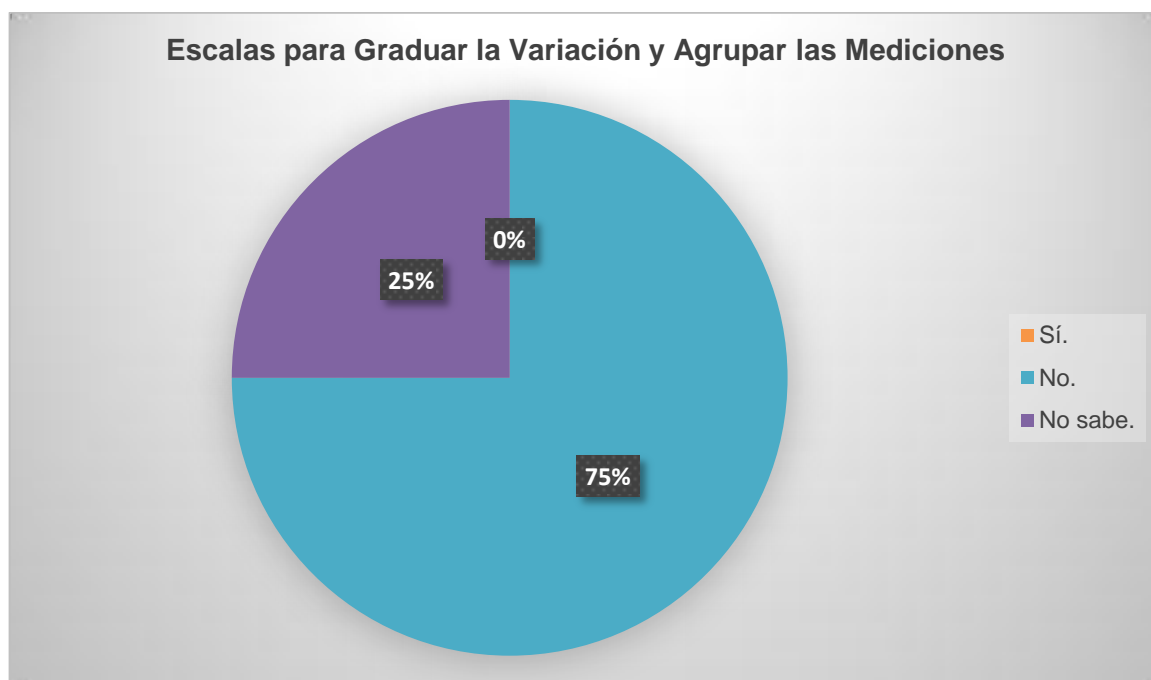


Figura 25: Escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Existen escalas para graduar las variaciones y agrupar las mediciones, están son de suma importancia y se constituyen en una herramienta muy útil.

**Pregunta 25:** ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

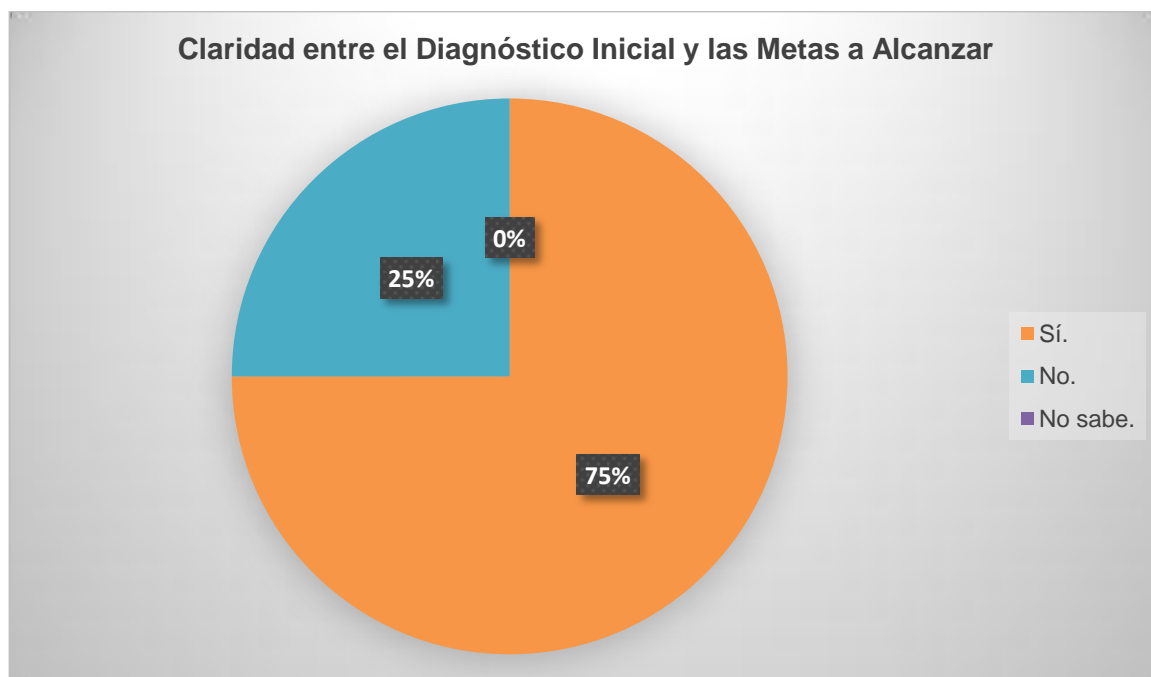


Figura 26: Claridad entre el diagnóstico inicial y las metas a alcanzar.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Conocer las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas a alcanzar, será clave para tomar decisiones correctas a tiempo.



**Pregunta 26:** ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

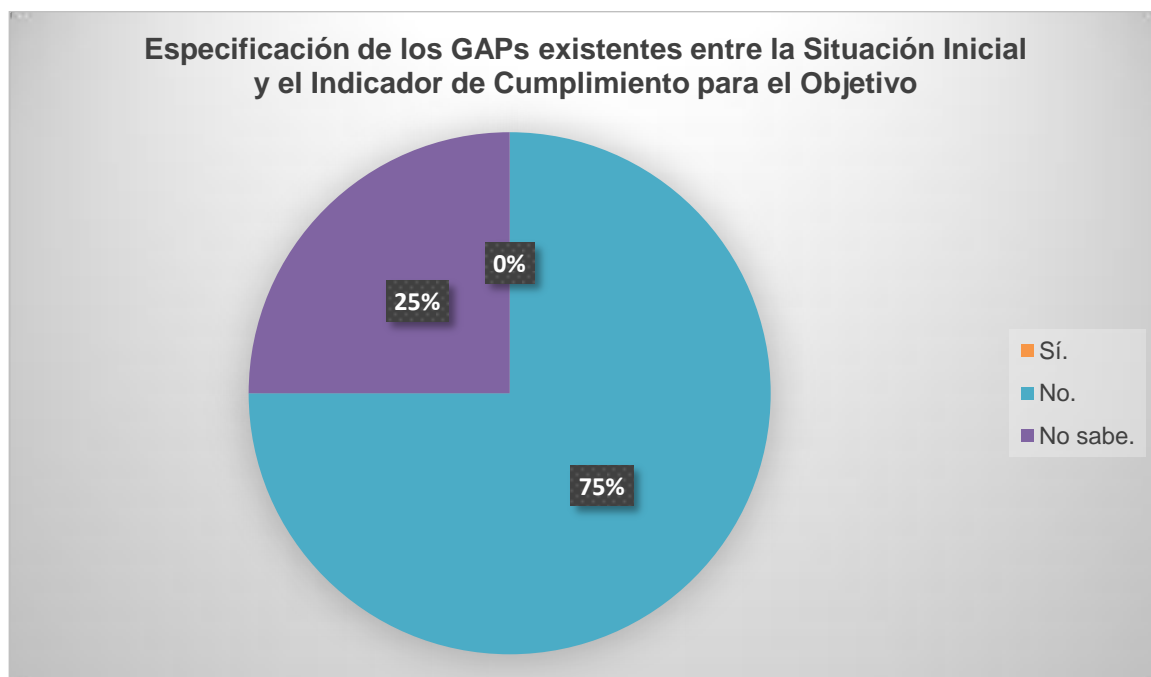


Figura 27: Especificación de los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento para el objetivo.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es relevante especificar los GAPS entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto.

**Pregunta 27:** ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

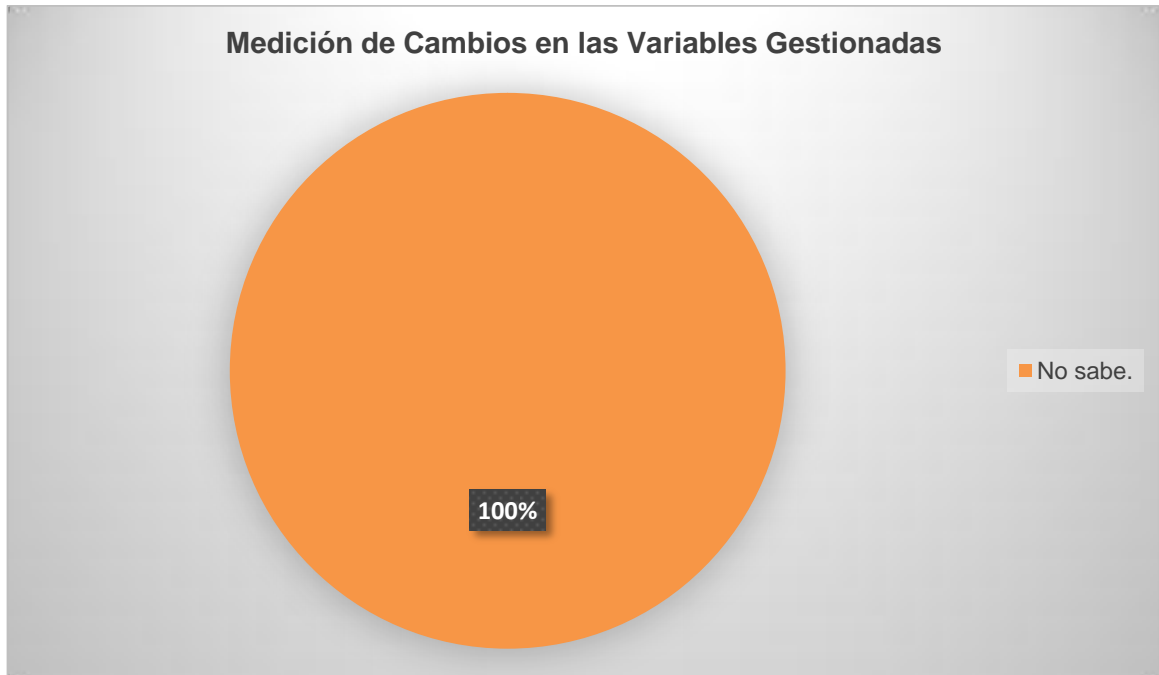


Figura 28: Medición de cambios en las variables gestionadas.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: El desconocimiento por parte de los responsables de la Unidad de Comunicación, sobre información relacionada a la entidad, exterioriza la falta de coordinación y planificación dentro de la misma.

**Pregunta 28:** ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?



Figura 29: Instrumentos empleados para medir la variación y los resultados para cada objetivo de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: No emplear o desconocer los instrumentos utilizados para medir la variación y los resultados en relación a cada objetivo comunicacional, perjudicada enormemente la consecución de los mismos.

**Pregunta 29:** ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

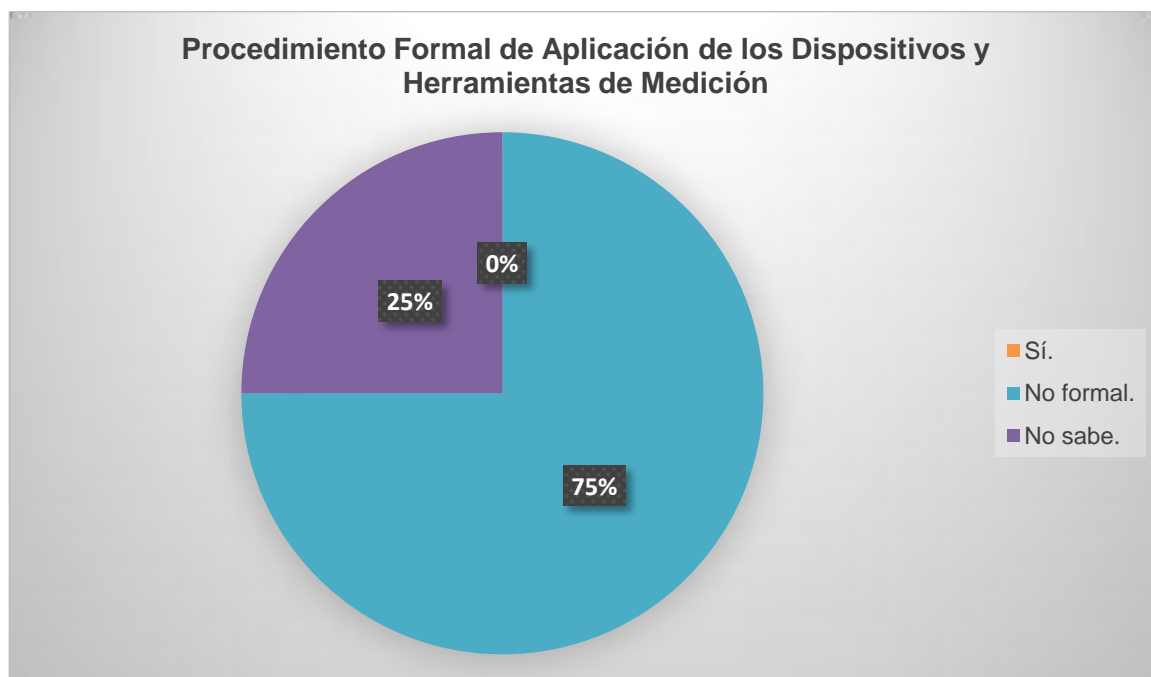


Figura 30: Procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: En muchas ocasiones la falta de recursos económicos y de un personal con el perfil indicado, permite que los procedimientos no se documenten, e incluso implementen.

**Pregunta 30:** ¿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?

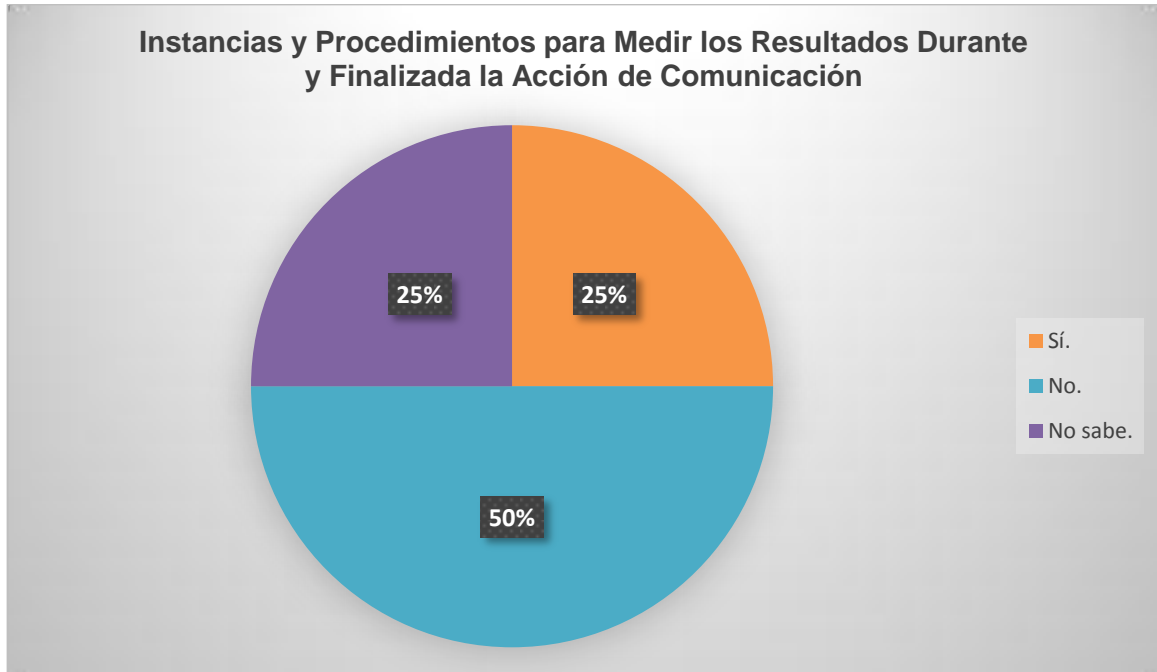


Figura 31: Instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Las organizaciones que no midan progresivamente la consecución de sus planes de comunicación, difícilmente podrán tomar los correctivos a tiempo.

**Pregunta 31:** ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

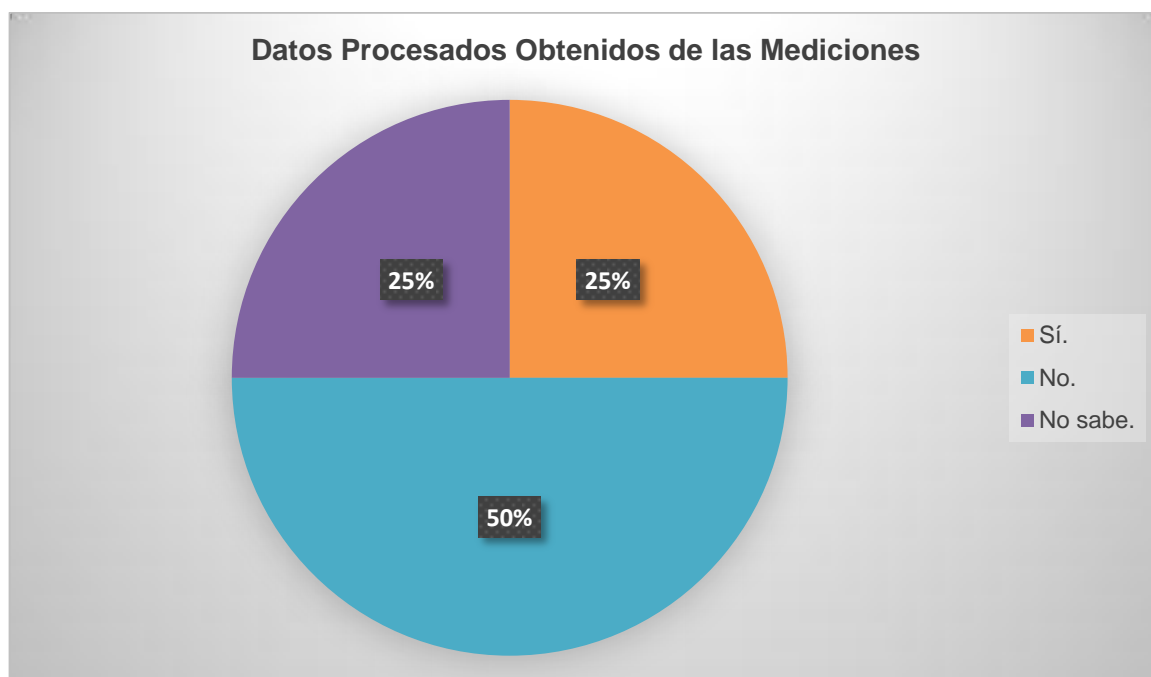


Figura 32: Datos procesados obtenidos de las mediciones.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Realizar mediciones y no procesar sus datos, es igual a no haber medido.

**Pregunta 32:** ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

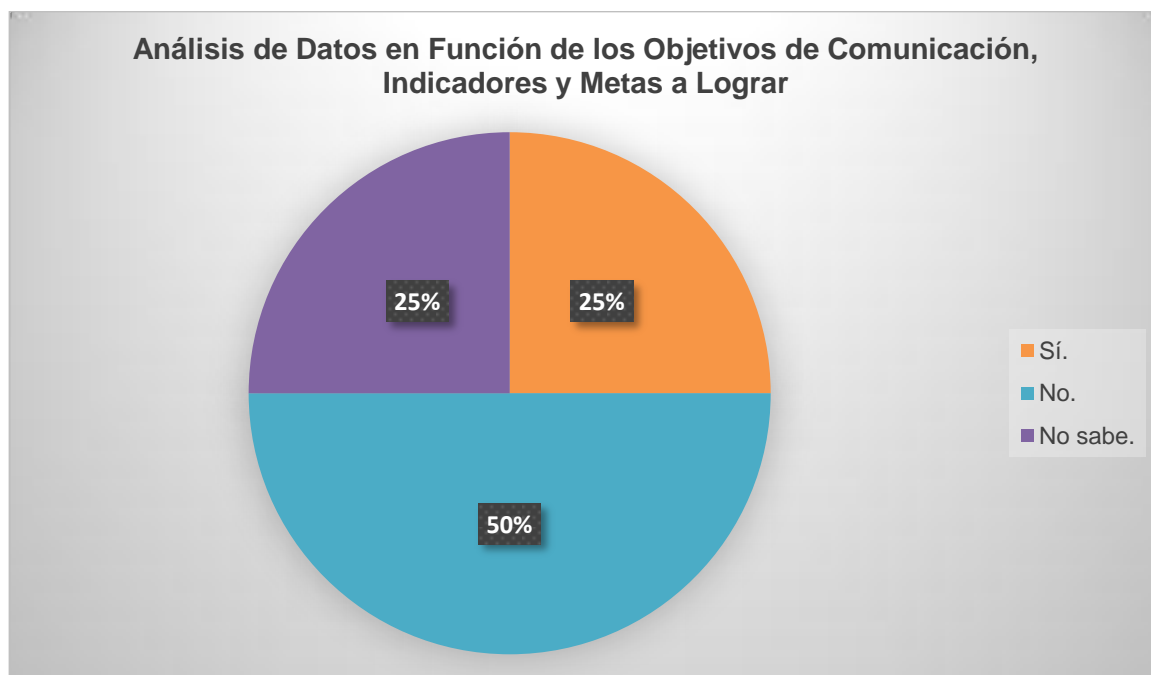


Figura 33: Análisis de datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de las mediciones, deben analizarse correctamente, lo más lógico es en relación a los objetivos comunicacionales, indicadores y metas a lograr.

**Pregunta 33:** ¿Cómo se han interpretado los datos y analizado los resultados con la gestión de comunicación?

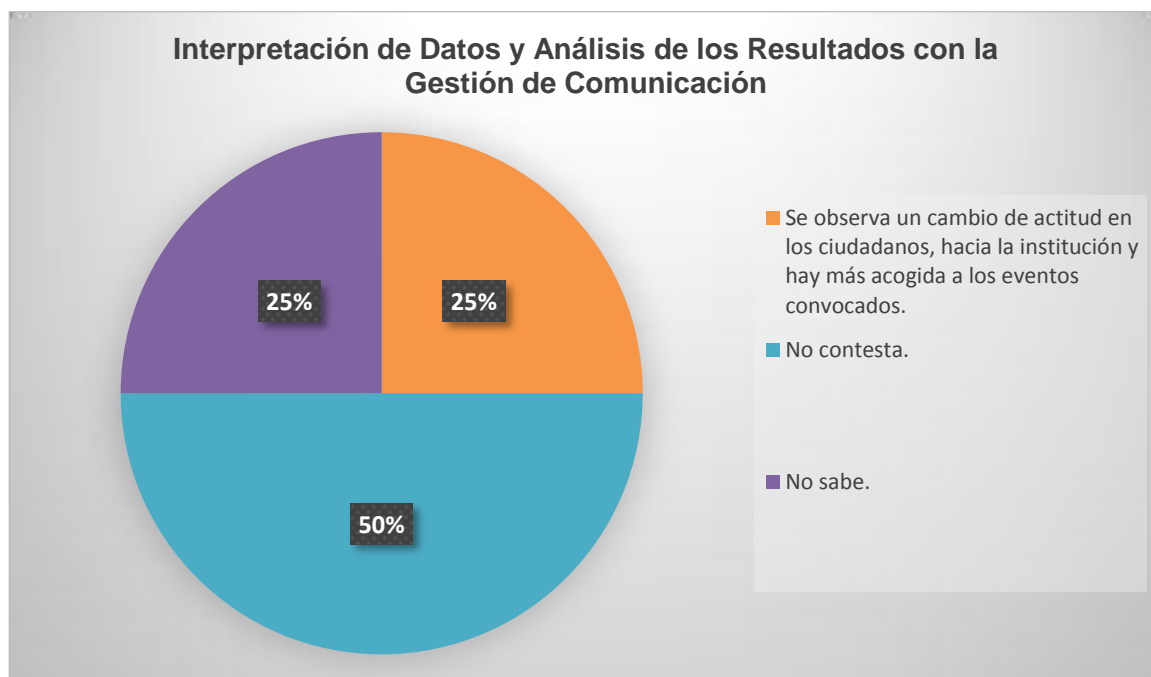


Figura 34: Interpretación de datos y análisis de los resultados con la gestión de comunicación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: La interpretación y análisis de los datos es de suma importancia, ya que hacerlo erradamente, arrojará información inexacta.



**Pregunta 34:** ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la entidad e indicadores seleccionados?

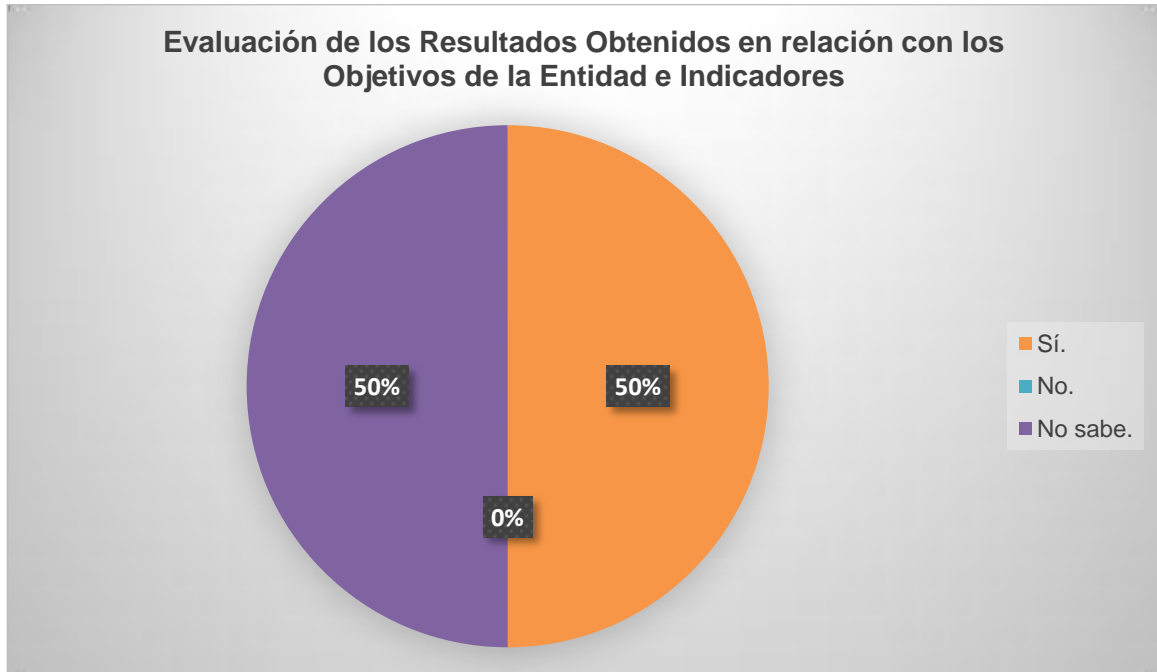


Figura 35: Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la entidad e indicadores.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es ideal realizar la evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la organización e indicadores seleccionados, ya que el área de comunicación, debe estar estrechamente relacionada con las demás áreas de la entidad.

**Pregunta 35:** ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

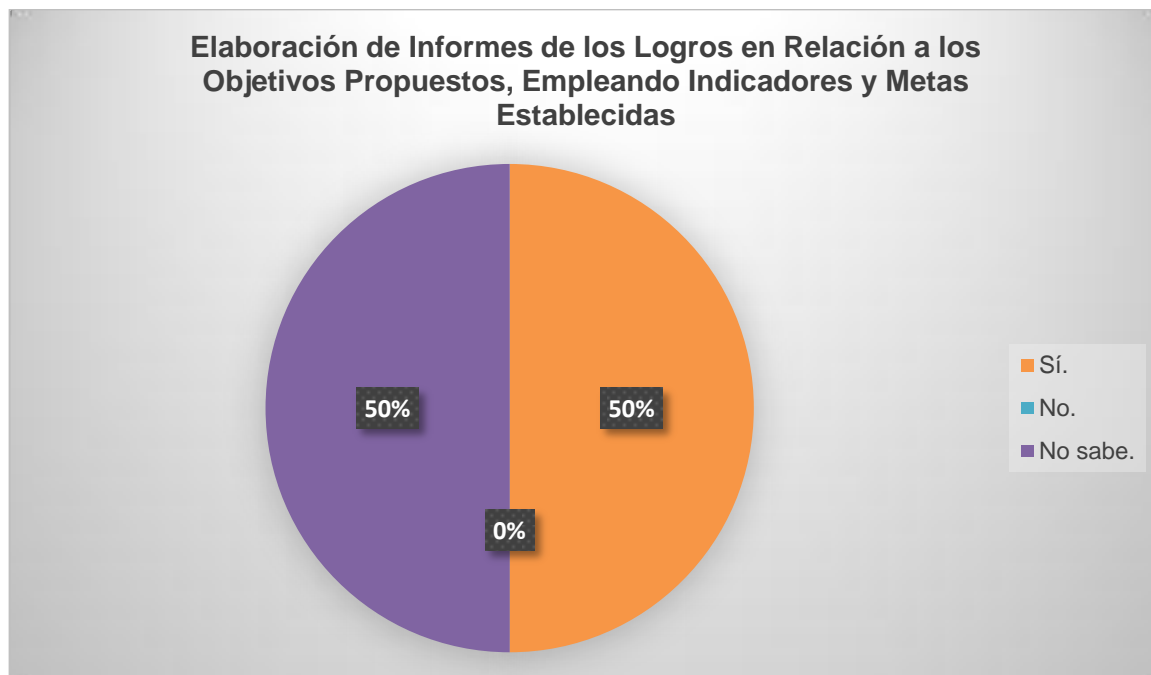


Figura 36: Elaboración de informes de los logros en relación a los objetivos propuestos, empleando indicadores y metas establecidas.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Al realizar informes sobre los logros obtenidos, los comunicamos formalmente, pudiendo lograr así entre otras cosas, la asignación de más recursos al área.

**Pregunta 36:** ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?

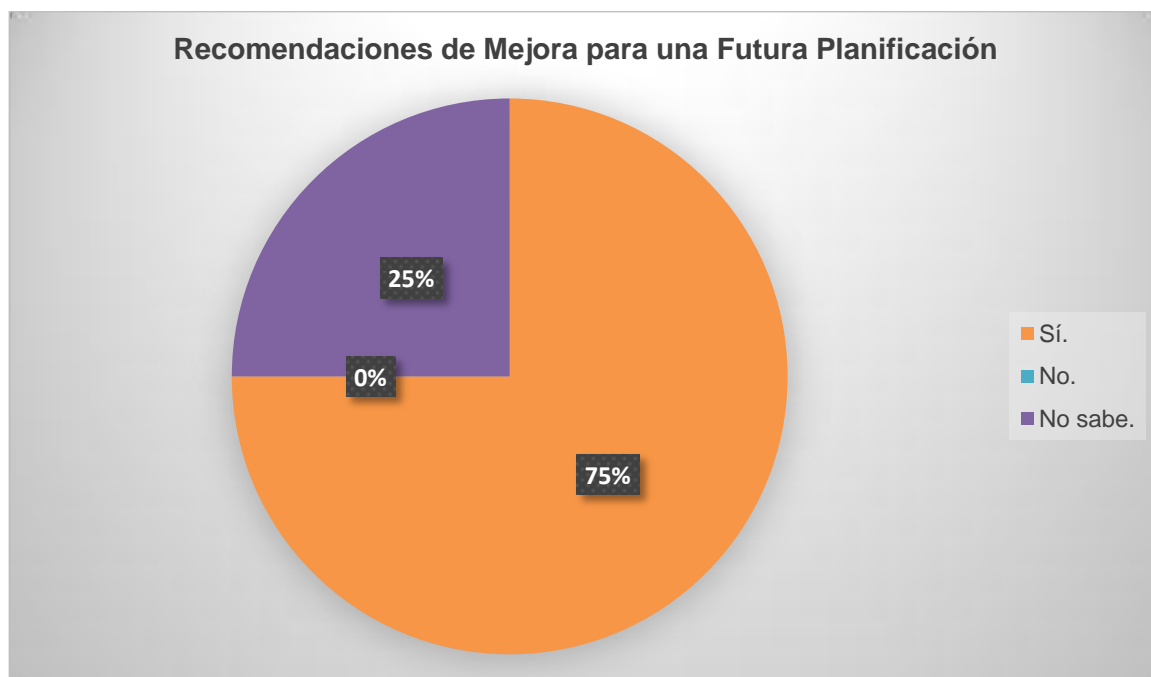


Figura 37: Recomendaciones de mejora para una futura planificación.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Proponer acciones de mejoras, permite al área de comunicación, incluso tener alternativas de solución a problemas futuros y demostrar la necesidad de la existencia de la misma.

**Pregunta 37:** ¿Realizaron reportes sobre los resultados?



Figura 38: Reportes sobre resultados.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Es relevante realizar reportes, para de esta manera tener un documento de respaldo, en diversas situaciones.

**Pregunta 38:** ¿Los resultados fueron presentados cualitativa o cuantitativamente?

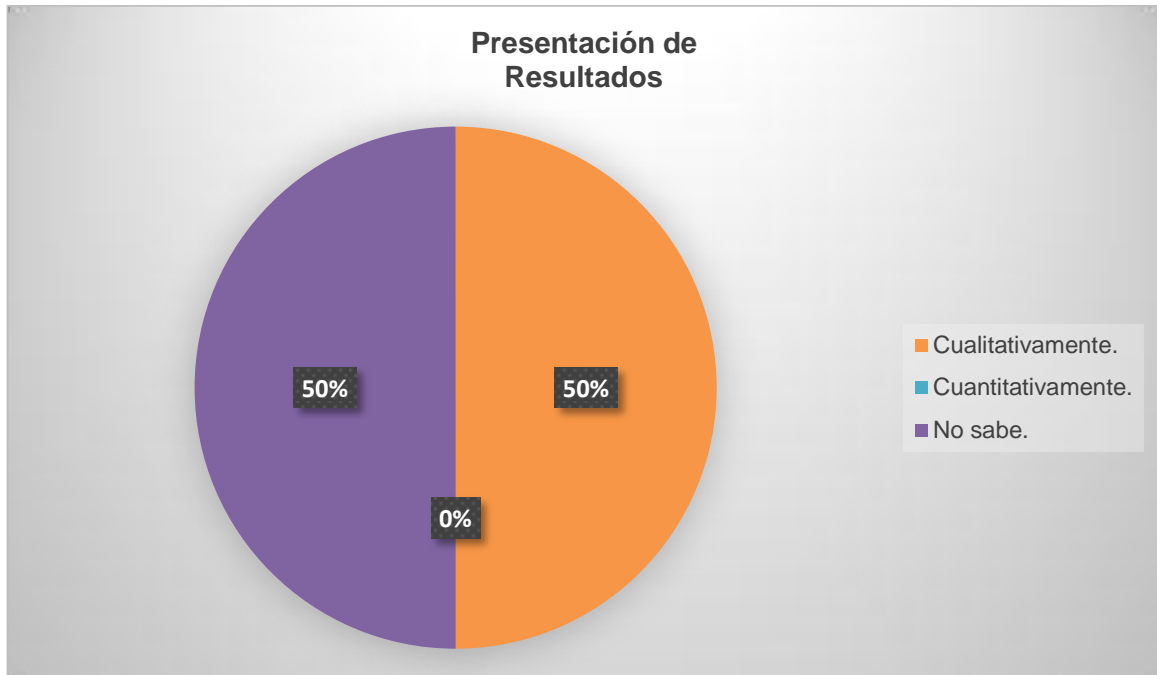


Figura 39: Presentación de resultados.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: La forma como se presenten los resultados (cualitativa o cuantitativamente), depende de la actividad y el sector al cual pertenece la entidad, del tipo de objetivos que persiga la organización y de quien esté a cargo de la misma.

**Pregunta 39:** ¿A quién se los presentaron?



Figura 40: Personas a las cuales se presentaron los resultados.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Decidir correctamente la persona o institución a la cual se presenta lo resultados, es crucial, ya que demostraremos como una eficiente acción de comunicación, influye favorablemente en toda la institución.

**Pregunta 40:** ¿Por qué?

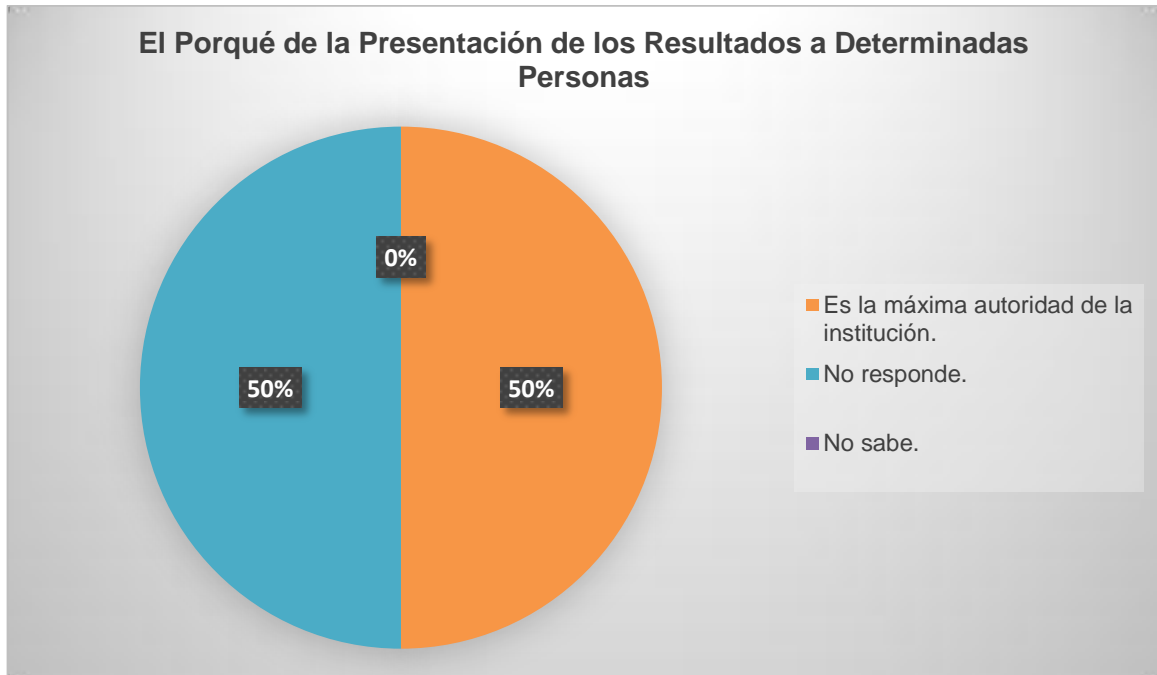


Figura 41: El porqué de la presentación de los resultados a determinadas personas.

Fuente: Entrevista Semi Estructurada Realizada a los Responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas. Elaboración propia.

Análisis: Lo más recomendable es presentar los resultados, a quien o quienes tienen la potestad en base a los mismos, de realizar modificaciones en pro del área de comunicación y la organización como tal.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **Conclusiones.**

- La comunicación ocupa un espacio importante en la Gobernación de Esmeraldas a partir del año 2011, cuando la institución comenzó a recibir directrices en el área comunicacional, del Ministerio del Interior y la Secretaría Nacional de Comunicación, por lo que existe correlación directa entre el plan estratégico de comunicación y el plan estratégico de la organización, y por ende de los objetivos.
- No se encuentran bien definidos, ni socializados los procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización, lo que repercute también en el área comunicacional.
- Los responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas de la Gobernación de Esmeraldas, tienen claro cuáles son los objetivos de comunicación, lo que les permite direccionar las actividades que realizan, a pesar de no contar con los recursos suficientes.
- La Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, no cuenta con un plan operativo, y esta área tampoco tiene recursos asignados dentro del plan operativo de la organización, razón por la cual no se mide ni evalúa formal y correctamente la planificación estratégica en comunicación.
- Se han elaborado informes con los logros obtenidos, en relación a los objetivos propuestos, proponiendo acciones de mejora. También se presentaron a la señora Gobernadora de Esmeraldas, reportes sobre los resultados de manera cualitativa y cuantitativa.

## **Recomendaciones.**

- La Gobernación de Esmeraldas, debe continuar aplicando las directrices proporcionadas por el Ministerio del Interior y la Secretaría Nacional de Comunicación, ya que esto contribuye a mantener la correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización.
- Definir y socializar los procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización, y someter a la gestión de comunicación a los mismos.
- Replantear los objetivos de comunicación según surjan nuevas necesidades.
- La Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, debe elaborar un plan operativo, o caso contrario recibir asignación de recursos, dentro del plan operativo de la institución; de esta manera se podrá medir y evaluar formal y correctamente la planificación estratégica en comunicación, a través del modelo adecuado.
- Seguir elaborando informes con los logros obtenidos, proponiendo acciones de mejora y presentar reportes sobre los resultados a la señora Gobernadora de Esmeraldas, la Secretaría Nacional de Comunicación, el Ministerio del Interior, y la Presidencia de la República.

## BIBLIOGRAFÍA

### Básica:

- ÁLVAREZ, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- BUCKLEY, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- ESTUPIÑÁN, J. (1980). *Instituciones y Cosas de Esmeraldas*. Esmeraldas, Ecuador: Electrográfica Offset.
- FITA, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- LUCAS MARIN, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, España: Bosch.
- MATILLA, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Paidós.

### Página Web:

- Gobernación de Esmeraldas. Recuperado el 05 de agosto 2014, de <http://gubernacionesmeraldas.gob.ec/>

## ANEXOS

### ANEXO 1

Preguntas de la entrevista realizada a los responsables de la Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas, de la Gobernación de Esmeraldas.

**Pregunta 1.** ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su sector, actividad, misión, visión, valores?

**Pregunta 2.** ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

**Pregunta 3.** ¿La gestión en comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

**Pregunta 4.** ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

**Pregunta 5.** ¿Se emplean?

**Pregunta 6.** ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

**Pregunta 7.** ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

**Pregunta 8.** ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

**Pregunta 9.** ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

**Pregunta 10.** ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

**Pregunta 11.** ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

**Pregunta 12.** ¿La organización ha determinado indicadores claros para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

**Pregunta 13.** De haber, cuáles son esos indicadores?

**Pregunta 14.** ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

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

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

**Pregunta 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?

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

**Pregunta 19.** ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

**Pregunta 20.** ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

**Pregunta 21.** ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

**Pregunta 22.** ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

**Pregunta 23.** ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

**Pregunta 24.** ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

**Pregunta 25.** ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

**Pregunta 26.** ¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

**Pregunta 27.** ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

**Pregunta 28.** ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

**Pregunta 29.** ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

**Pregunta 30.** ¿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?

**Pregunta 31.** ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

**Pregunta 32.** ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

**Pregunta 33.** ¿Cómo se han interpretado los datos y analizado los resultados con la gestión de comunicación?

**Pregunta 34.** ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos de la entidad e indicadores seleccionados?

**Pregunta 35.** ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

**Pregunta 36.** ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?

**Pregunta 37.** ¿Realizaron reportes sobre los resultados?

**Pregunta 38.** ¿Los resultados fueron presentados cualitativa o cuantitativamente?

**Pregunta 39.** ¿A quién se los presentaron?

**Pregunta 40.** ¿Por qué?